

# KULTUR. TOURISMUS

Ein Praxisleitfaden

**ANGEBOTE UND ERLEBNISRÄUME**  
Das Kulturerleben des Besuchers

**PROFILIERUNG**  
Zielgruppen mit Zielsituationen  
verbinden

**(DIGITALE) MARKETING**  
Die Geschichte macht den  
Unterschied

GEFÖRDERT DURCH



EUROPÄISCHE UNION  
Investition in unsere Zukunft  
Europäischer Fonds  
für regionale Entwicklung

Ministerium für Wirtschaft, Innovation,  
Digitalisierung und Energie  
des Landes Nordrhein-Westfalen



# #KULTURLAND

VERSTECKTE  
SCHÄTZE

PROFILIERUNG

DESIGN &  
MANUFAKTUR

ERLEBNISRÄUME

KUNSTGENUSS

WANDEL

ZIELGRUPPEN

KULTURLANDPARTIE

VERNETZUNG

Schloss Drachenburg

## Inhalt

5

Wie nutze ich den  
Leitfaden?

6

Kulturtourismus  
verstehen

- 6 Das lernen Sie hier
- 7 Wandel ist der Normalzustand
- 8 Hochgefühle und Convenience nicht vergessen
- 9 Auf die veränderte Kulturrezeption reagieren
- 10 Eine Bühne für den Besucher schaffen
- 11 Reise- und Besuchsentscheidungen verstehen
- 12 Die Customer Journey als Planungsinstrument
- 13 Zielgruppen mit Zielsituationen verbinden
- 16 Eine Typologie zur Orientierung

18

Selbstcheck:  
Prüfen Sie sich selbst

- 19 Für Kulturregionen und -destinationen
- 20 Für Kultureinrichtungen und -anbieter
- 20 Für Künstler und Kreative
- 21 Für Kulturverwaltungen

22

Jetzt handeln

- 23 **Profilierung: Sich markant präsentieren**
- 23 Das lernen Sie hier
- 23 Die Herausforderung: Profil gewinnen
- 23 Was ist zu tun?
- 36 **Angebote und Erlebnisräume**
- 36 Das lernen Sie hier
- 36 Die Herausforderung: Erfahrungen statt Produkte
- 36 Was ist zu tun?
- 48 **(Digitales) Marketing: Geschichten neu denken und kommunizieren**
- 48 Das lernen Sie hier
- 48 Die Herausforderung: Digitaler werden
- 48 Was ist zu tun?
- 68 **Organisation und Vernetzung: Prozesse statt Strukturen**
- 68 Das lernen Sie hier
- 68 Die Herausforderung: Agiler werden und enthierarchisieren
- 68 Was ist zu tun?

75

Den Wandel gestalten:  
Umsetzungshilfen

- 76 Ansprechpartner und Anlaufstellen
- 77 Unterstützung bei der Finanzierung
- 77 Weitere Informationsquellen
- 78 Bleiben Sie aufmerksam!

Titelbild: Burg Vischering

„Die **Theorie** träumt,  
die **Praxis** belehrt.“

Karl von Holtei, Schriftsteller

# WIE NUTZE ICH DEN LEITFADEN?

## Für wen ist der Leitfaden?

Der Leitfaden ist in dem Bewusstsein entstanden, dass der Kulturtourismus nicht durch eine einzelne Gruppe von Akteuren geprägt wird. Vielmehr entfaltet sich der Kulturtourismus in einem vielschichtigen Erlebnisraum, der durch seine Geschichte und sein Kulturerbe, die unterschiedlichsten Kultureinrichtungen und Kulturakteure sowie durch die touristischen Leistungsträger und Akteure gleichermaßen geprägt wird. **Dieser Erlebnisraum ist die Bühne für das persönliche Kulturerlebnis des Besuchers.** Daher finden in diesem Leitfaden alle beteiligten Gruppen wichtige Hinweise für ihre Rollen und Funktionen in diesem Erlebnisraum:

- Kultureinrichtungen
- Kreative, Künstler und Kulturschaffende
- Tourismusakteure in den Tourismusorganisationen sowie bei Leistungsträgern
- Kulturverwaltungen

## Was leistet der Leitfaden?

Der Leitfaden ist kein theoretisches Standardwerk, sondern ein praxisorientierter Maßnahmenkatalog voller Tipps und Hinweise, wie Sie den Kulturtourismus im Sinne des Besuchers und Kulturreisenden gestalten können: eine **praktikable Handreichung für das alltägliche kulturtouristische Geschäft.** In einer Branche, in der der Wandel zum Normalzustand geworden ist, gehören auch alle diesbezüglichen Maßnahmen permanent auf den Prüfstand. Das gilt vor allem für jene Tipps und Hinweise, die sich auf den dynamischen digitalen Raum beziehen.

## Wie ist der Leitfaden aufgebaut?

Sie können, müssen aber diesen Leitfaden nicht vollständig lesen. Die **Einführung** in den aktuellen Wissensstand rund um den Kulturtourismus dient als Einstiegshilfe. Der Leitfaden ist in Gänze etwas für die, die einen Nachholbedarf sehen.

Ein darauffolgender **Selbstcheck** soll dazu dienen, Ihre Institution und bisherigen Aktivitäten richtig einzuschätzen. In welchen Handlungsfeldern sollten Sie kulturtouristisch aktiv(er) werden? Fragen führen Sie zu den Kapiteln, in denen Sie weiterlesen sollten. Selbstverständlich können Sie auch alle Tipps und Hinweise lesen, die wir unter den verschiedenen **Handlungsfeldern** zusammengetragen haben. Zum Abschluss sollen Ihnen einige **Umsetzungshilfen** und Ressourcen den Weg in einen neuen Kulturtourismus weisen.

# KULTURTOURISMUS VERSTEHEN

Leopold-Hoesch-Museum



## Das lernen Sie hier

- Kulturexperiences lösen Hochgefühle aus, die für ihre persönliche Erfahrung bei Besuchern maßgeblich sind.
- Die Kulturrezeption verändert sich massiv: Der Erlebnisraum wird zur Bühne für die Selbstinszenierung und Selbsterfahrung des Besuchers.
- Die kulturelle Substanz ist immer die Basis des Kulturtourismus, doch im Wettbewerb entscheiden mittlerweile oft andere Kriterien und Mehrwerte als nur kulturelle Inhalte.
- Besucher entscheiden sich aus unterschiedlichsten Gründen für eine Reise oder einen Besuch, nicht das kulturelle Thema allein entscheidet.
- Die Entwicklung so genannter Personas auf Basis vorhandener Marktforschungsdaten ist der erste Schritt zum effektiveren Marketing.
- Zielsituationen werden wichtiger: Wann und in welcher Situation wird der Besucher inspiriert? Wann und wie recherchiert, kommuniziert und bucht er?
- Die sogenannte Customer-Journey-Analyse kombiniert Personas mit Zielsituationen und zeigt auf, wo, wann und wie der kulturtouristische Markt bearbeitet werden kann.
- Auch Kulturanbieter und Kultureinrichtungen müssen im Marketing datenbasiert agieren.

## Wandel ist der Normalzustand

Die spezifische touristische Ausgangssituation des Kulturtourismus in Nordrhein-Westfalen trifft auf einen kulturtouristischen Markt, der durch einen intensiven Wettbewerb sowie tiefgreifende Wandlungsprozesse geprägt ist.

Was sind die maßgeblichen Treiber dieser Entwicklungen?

Neben den **Langzeittrends** der soziodemo- und psychographischen Veränderungen stehen die Auswirkungen der Digitalisierung im touristischen Kommunikations-, Service- und Buchungsprozess beispielhaft für den grundlegenden Wandel des Kulturtourismus. Schon früher waren eine konsequente Zielgruppenorientierung und die konkrete Zielgruppenansprache die Schlüssel zum touristischen Erfolg. Dennoch dominierte ein fast ausschließlich angebots- und themenorientierter Kulturtourismus, der auf die originären kulturellen Themen vor Ort aufbaut, also die kulturelle Substanz, meist basierend auf

- dem Kulturerbe der Destination,
- den bildenden und darstellenden Künsten mit den zugehörigen Einrichtungen und Künstlern sowie Programmen,
- der Kreativwirtschaft mit ihren neuen Medien- und Kulturtechniken,
- der Alltagskultur und einem destinationstypischen, kulturell definierten Lebensstil.



Selbstverständlich bilden diese vier Säulen nach wie vor die **Basis der kulturtouristischen Destination**. Aber: Mit der weiter fortschreitenden Ausdifferenzierung der Zielgruppen, bei gleichzeitiger Zunahme an digitalen Kommunikations- und Buchungskanälen, entsteht mittlerweile ein teils schwer durchschaubares Geflecht an Austauschformaten. Erschwert wird die Situation dadurch, dass die Besucher häufig auf ein **Überangebot** an Erlebnissen, Veranstaltungen und kulturellen Formaten zurückgreifen können. Wenn diese sich allerdings kaum noch voneinander unterscheiden, fehlen ihnen die Kriterien zur Entscheidung für oder gegen ein kulturelles Angebot: Burg erscheint dann gleich Burg, Festival gleich Festival etc.

**Erlebnisse** bleiben dennoch die wichtigsten „Qualitätsnachweise“ eines Reiseziels. Nur Ziele, die den Besuchern emotionale Kulturexperiences und Erfahrungen bieten, bleiben wettbewerbsfähig. Davon zeugen zum einen eine exponentielle Zunahme an Angeboten und zum anderen auch neue Buchungsplattformen für Erlebnisse, z. B. GetYourGuide, Airbnb-Experiences. Aber auch das Visualisieren und Inszenieren der eigenen Erlebnisse bei Instagram und in anderen sozialen Medien bringt dies zum Ausdruck.

Will man sich als Kulturanbieter oder -region in dieser neuen Unübersichtlichkeit hervorheben, gilt es, sich noch konsequenter auf die Wünsche und Bedürfnisse der Besucher zu konzentrieren und die reinen Inhalte und Themen durch Zusatzleistungen zu erweitern.

**Kultur braucht einen wachen Geist.  
Zum Beispiel Ihren.**



Couven Museum der Route Charlemagne

## Hochgefühle und Convenience nicht vergessen

Auch wenn das eigentliche **Kulturerlebnis** nach wie vor im Mittelpunkt steht, erwartet der zeitgenössische Kulturtourist und Besucher **Mehrwerte**. Er benötigt diese, um sich entscheiden zu können. Und er will sich sicher sein, nicht die falsche Entscheidung zu treffen. Vor ihm liegt das Überangebot an möglichen Kulturerlebnissen, an Werbeversprechen und Verheißungen. Mehrwerte äußern sich jedoch nicht mehr nur in rationalen Standards und Erwartungen, etwa nach einer auf den Besucher angepassten Öffnungszeit. Vielmehr sind es

- **Begeisterungsfaktoren**, wie etwa eine besondere Atmosphäre, Geschichte, Inszenierungen, Design,
- **komplementäre Angebote**, die das Kulturerlebnis sinnvoll ergänzen, z. B. Genuss und Kulinarisches, besondere Übernachtungsorte etc.
- sowie **überraschende Service- und Convenience-Faktoren wie Nachhaltigkeit, Familienorientierung oder spezielle Kommunikationswege**,

die den Besucher emotionalisieren, überzeugen und ihm das Gefühl geben, die richtige Entscheidung zu treffen.

Christian Mikunda (Mikunda 2012) hat die emotionale Begeisterung für ein Erlebnis metaphorisch überhöht zu **sieben „Hochgefühlen“** verdichtet, die für den Besucher im Mittelpunkt der Erwartungen stehen, die er sich „erkaufen“ möchte:

- **Glory** – die Erhabenheit, z. B. im Angesicht einer Welterbestätte
- **Joy** – den Freudentaumel, z. B. im Rahmen eines Konzerterlebnisses
- **Power** – die Kraft, z. B. beim Erforschen einer Industriekulturanlage
- **Bravour** – die Raffinesse, z. B. beim Erlernen eines kreativen Kunsthandwerks
- **Desire** – die Begierde, z. B. nach ästhetischen Kunstwerken
- **Intensity** – die Verzückung, z. B. bei der Begegnung mit einem inspirierenden Künstler
- **Chill** – die Entspannung, z. B. im Rahmen eines Park- und Gartenbesuches

Auch wenn dieser rhetorische Kniff eine Vereinfachung und Reduktion darstellt, eignet er sich doch, um viele zentrale Bedürfnisse der Kulturtouristen nach tiefgreifenden persönlichen Erfahrungen abzubilden. Damit soll nicht unterschlagen werden, dass Kulturreisen und auch -ausflüge selbstverständlich weiterhin Studien- und Bildungsfunktionen sowie soziale Motive bedienen. Und doch wird auch der rational entscheidende Besucher sich niemals freimachen können von emotionalen Erwartungen.

Die seit Jahrzehnten festzustellende Erweiterung des Kulturbegriffes vom Kulturerbe über bildende und darstellende Künste bis hin zu kreativwirtschaftlichen Angeboten und Formaten erfordert darüber hinaus ein spartenübergreifendes Denken. Dies schließt im Sinne des „Mehrwertgedankens“ auch **komplementäre An-**

**gebote wie Übernachtungen, Gastronomie und Genuss sowie sonstige touristische Services** ein.

Dazu gehört auch, dass **Touristen keine Touristen mehr** sein wollen. Sie suchen die Nähe der Einheimischen und wollen näher heran an das „echte“ Leben in einer Destination, auch wenn dies nur eine Illusion sein mag. Der Aufstieg von Airbnb zu einer weltweit Trends setzenden Reiseplattform zeugt davon.

Gleichzeitig gefährden Touristen und Besucher dadurch jedoch die Beziehungen zu den Einheimischen, denn diese suchen umgekehrt nicht immer die Nähe zu den Reisenden. Dies hat zur Folge, dass selbst kleinere Reiseziele mittlerweile Symptome des **„Overtourism“** aufweisen, also Abwehrreaktionen Einheimischer gegenüber Reisenden, vor allem an hochfrequentierten Standorten. Hier kann die Kulturverwaltung steuernd eingreifen (siehe Seite 28).

Im Service- und Convenience-Bereich entwickeln sich die oft **disruptiv agierenden Start-ups** zu den führenden Akteuren, weil sie von Beginn an einen Serviceprozess aus der Sicht der Besucher lesen und interpretieren. Sie setzen dabei konsequent auf die sogenannte **Customer Centricity**. Dabei greifen sie teilweise tief in die einst originären Aufgaben der lokalen und regionalen Tourismusorganisationen ein, die oft zu stark angebotsorientiert agieren – und dabei den Kontakt zu Besuchern verlieren.

**Nachhaltigkeit** ist dabei zwar noch kein originärer Reiseanlass, jedoch kann das Angebot nachhaltiger wie auch **barrierefreier Reisen** (Reisen für alle/Inklusion) eine spezielle Zielgruppe mit besonderen Qualitätsansprüchen aktivieren. Um hier mittelfristig nicht an Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren, ist es auch hier geboten, sich weiterzuentwickeln.



B.C. Koekkoek-Haus

## Auf die veränderte Kulturrezeption reagieren

Wir erleben auch einen teils dramatischen Wandel in der **Aneignung von Räumen, Orten und Kulturangeboten**. Smartphones und neue Instrumente wie Apps, Virtual und Augmented Reality sowie andere Medien und Formate verwandeln unsere Kulturrezeption. Das Smartphone und andere Endgeräte als Filter zwischen den eigenen Sinnen und den realen Objekten und Orten verändern die Wahrnehmung. Unmittelbares Erleben und Erfahren wird teilweise ersetzt, mit einem subjektiven Verarbeitungsprozess verknüpft und als individualisierte Botschaft sogleich über private und soziale Medien wieder in die Welt versendet. Das Erlebnis konstituiert sich noch stärker durch die Interaktion und eine Form der **Co-Creation**, die aus dem Erlebnisangebot und der touristischen Leistung erst das persönliche Erlebnis machen. Das Foto eines Kunstwerks kann für den Besucher das stärkere Erlebnis sein, als der Anblick des Kunstwerks selbst.

Der kulturelle Erlebnisraum ist demnach mehr denn je eine Bühne für die **Selbstinszenierung und Selbsterfahrung** des Besuchers. Verstärkt wird dies durch strukturelle Veränderungen in der Gesellschaft, etwa durch das Schrumpfen des traditionellen Bildungsbürgertums und das Aufkommen neuer, selbst-erfahrungsorientierter Zielgruppen. Dies gilt übrigens auch für

die vermeintlich alternde Gesellschaft, die sich zunehmend den digitalen Erlebnisraum erschließt.

Der **Trend zur Individualreise** dominiert die Entwicklungen. Diese Reisen werden dabei **choreographiert mit persönlichen Erlebnissen, die immer kurzfristiger gesucht und gebucht werden**. Saisonzeiten entzerren sich. Dazu erwarten die Besucher eine Art Werkzeugkasten für ihre perfekte Reise und den perfekten Ausflug, mit der sie ihren Aufenthalt sowohl einzigartig wie unvergesslich machen.

So wie jedes Smartphone mit seiner Zusammenstellung von Apps die Persönlichkeit des Nutzers widerspiegelt, soll auch jede Reise und jeder Ausflug eine individuelle Zusammenstellung der passenden Erlebnisse sein.



B.C. Koekkoek-Haus



Burg Desenberg

## Eine Bühne für Besucher schaffen

Mithin rückt bei der kulturtouristischen Konzeption eine neue Aufgabe in den Fokus: Wie erschaffe ich aus den vielen Elementen eine **kulturelle Bühne für den Besucher**, eine Bühne, auf der er seine **persönlichen Erlebnisse** sammeln und seine **persönliche Geschichte** erzählen kann? Und wie verorte ich mich als Kulturanbieter in diesem Erlebnisraum und innerhalb der Erlebniswelt der Besucher?

Vor allem Kulturanbieter sollten nicht mehr allein auf ihr Thema als alleinige Motivation für einen Besuch vertrauen. Aus der Besucherforschung und aus Marketingprozessen ist bekannt, dass das Interesse an einem kulturellen Thema ohnehin nicht mit aktiver Nachfrage gleichzusetzen ist. Menschen, die sich für Burgen interessieren, werden nicht zwangsläufig zu Burgenbesuchern.

Stets konkurriert dieses Interesse mit anderen um ein **begrenzt (Frei-)Zeitbudget**. Es bedarf eines Impulses, der Inspiration

und der Buchungsaktivierung um **Aufmerksamkeit** zu erzeugen, Besuche auszulösen und aus Interesse Nachfrage werden zu lassen.

Kulturanbieter müssen auf die neue „Situationsorientierung“, die Individualisierung der Reisen, aber auch den Wettbewerbsdruck, die transparenteren Märkte und das Überangebot reagieren: mit einem hohen Maß an **Flexibilität, Echtzeit-Marketing, immer wieder erneuerten kulturellen Erlebnis- und Vermittlungsformaten, innovativen Marketingmaßnahmen** und v. a. einer klaren **Qualitätsorientierung** sowie **Kuratierung** des eigenen Angebots. Letzteres bedeutet auch: Auswahl, Mut zum Profil, zur erkennbaren „Haltung“ und zur Differenzierung bei gleichzeitiger Leistungsexzellenz.

## Reise- und Besuchsentscheidungen verstehen

Vereinfacht dargestellt lassen sich vier wesentliche Reise- und Besuchs-Entscheidungsmuster unterscheiden, deren Verständnis für ein erfolgreiches Agieren im Segment Kulturtourismus wichtig sind:

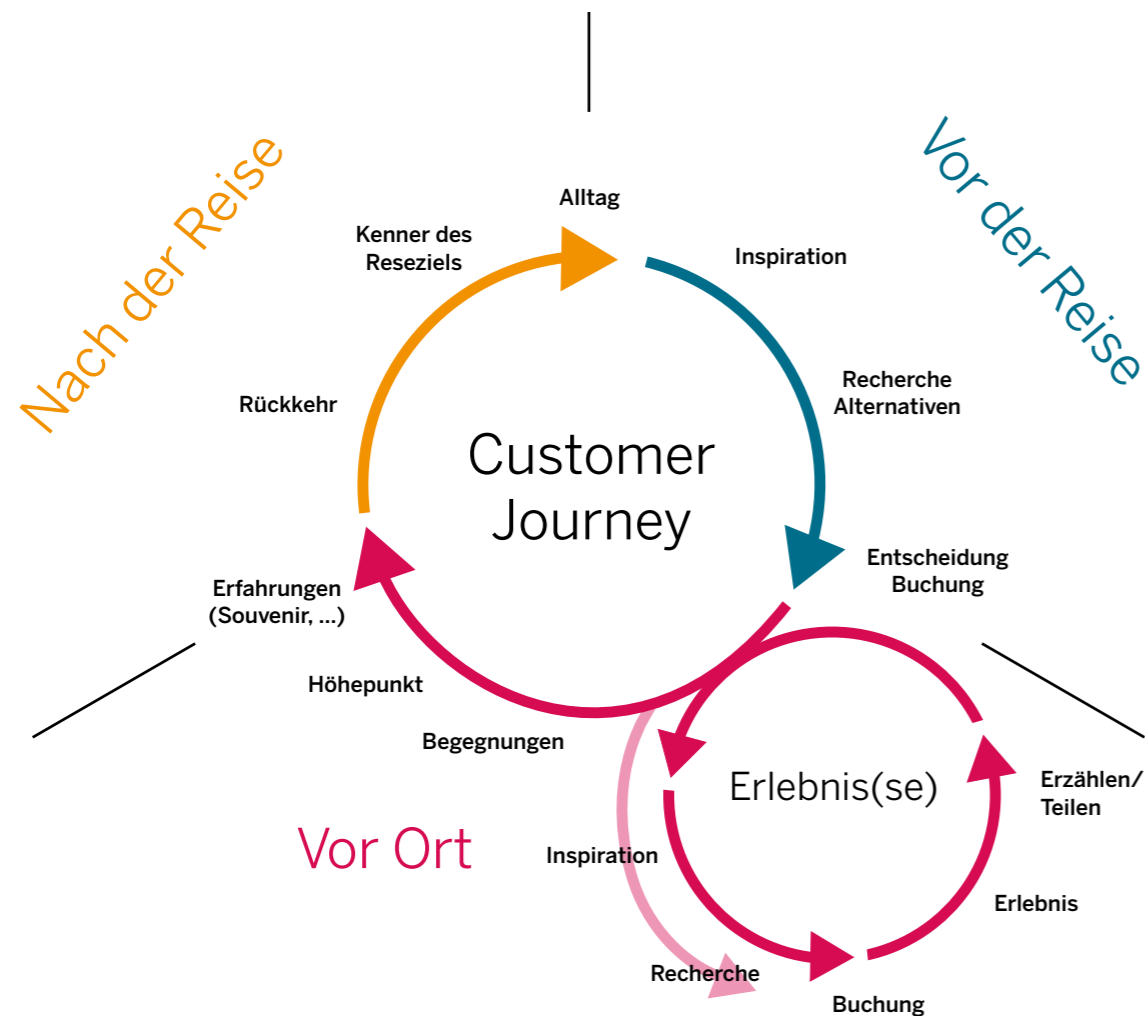
- **Destinationsorientiert: Bewusste Entscheidung für ein Ziel, eine Stadt, Region oder auch einzelne Kultureinrichtung auf Basis des Images und Bekanntheitsgrades.**
  - ✓ Die Entscheidung ist und bleibt wichtig und verlangt nach einem auslösenden Moment. Neue Kulturanbieter und Herausforderer ohne starke Marke sollten auf andere Reiseentscheidungen setzen.
  - ✓ Um sie auszulösen bedarf es eines gewachsenen oder langfristig aufgebauten Images und einer entsprechenden Bekanntheit. Große, starke Kulturmarken und Einrichtungen profitieren davon.
- **Erlebnisorientiert: Entscheidung für eine Aktivität bzw. ein bestimmtes Kulturerlebnis, „Hochgefühl“ oder auch Thema, zunächst unabhängig von einer bestimmten Destination.**
  - ✓ Um sie auszulösen bedarf es einer hohen Qualität des Erlebnisses, das sich vor allem durch – heute digital potenzierte – Mundpropaganda verbreitet. Zur Markteinführung hilft eine aktivierende Kommunikation. Dies kann durch den Aufbau einer Programm- oder Erlebnismarke, z. B. ein Festival oder eine Kulturroute, flankiert werden. Die Weiterempfehlung ist jedoch essenziell.
  - ✓ Diese Entscheidungen gewinnen an Bedeutung, weil sie subjektive Motive, Interessen und Bedürfnisse widerspiegeln. Empfehlungsmarketing oder das sogenannte Inbound Marketing, das darauf abzielt, durch gute Qualität Besucher zu locken, ist besonders wichtig, denn die persönlichen Erfahrungen stehen im Fokus.
- **Situationsbedingt: Kurzfristige Entscheidung auf einer kombinierten Basis von Saisonzeiten, Wetterlage, sozialen Gefügen (Freunde, Verwandte, Empfehlungen etc.), bereits erworbenen Kenntnissen des Reiseziels, persönlicher Situation, konkreter Reiseanlässe wie z. B. Saisonveranstaltungen.**
  - ✓ Diese Reiseentscheidungen lösen sich gewissermaßen „von selbst“ aus. Sie sind vorrangig ebenfalls durch eine gute Angebotsqualität und Service getrieben, weil auch hier Pull-Faktoren wichtig sein können: Freunde waren schon mal dort, man hat selbst schon gute Erfahrungen gemacht, das Wetter passt gerade, man hat exakt so lange Zeit etc. Eine kurzfristige, aktivierende Kommunikation über die situativ richtigen Kanäle, z. B. Ausflugsplaner zum Wochenende oder Feiertag, Umfeldsuche bei Google Maps, Empfehlungsmarketing etc. kann gute Wirkungen zeigen.
  - ✓ Diese Entscheidungen gewinnen zunehmend an Bedeutung und spiegeln sich in kurzfristigeren Buchungen und spontanen Entscheidungen wider. In der Tourismusforschung galten sie schon vorher teilweise als die wichtigsten Besuchstreiber.
- **Anreizorientiert: Entscheidung auf Basis von „Schnäppchen“, Gutscheinen, spontaner Sympathie (Testimonial) oder Verknappung.**
  - ✓ Es ist das Wesen dieser Entscheidungen, dass sie durch aktivierende Kommunikation ausgelöst werden, die diese Anreize bewusst setzt. Sie werden häufig mit den situationsbedingten Entscheidungen bzw. besonderen Situationen kombiniert.

**Ein Besuch wird umso wahrscheinlicher, je mehr dieser Faktoren kombiniert auftreten oder bewusst – von Ihnen – durchgeführt werden können.**

Ihre Aufgabe ist es demnach, das richtige Kommunikationsinstrument zur richtigen Zeit und in der richtigen Phase innerhalb der Customer Journey einzusetzen. Noch wichtiger ist eine sehr gute bis herausragende Angebotsqualität. Es bedarf einer genauen Kenntnis der Zielgruppenerlebnisse, ihrer Verhaltensweisen sowie Kommunikationspräferenzen, um Reiseentscheidungen auszulösen. Die Customer Journey zeigt auf, an welchen Stellen hier Ihre Aktivitäten erforderlich sind.



## Die Customer Journey als Planungsinstrument



Customer Journey – Die Reise des Kunden von seiner ersten Inspiration bis an den Urlaubsort und zurück.  
Eigene Darstellung projekt2508 GmbH.

Die **Customer oder auch Visitor Journey** ist Ihr **zentrales Planungsinstrument**, um den Weg des Besuchers von der ersten Inspiration über die Informationsrecherche, die Buchung, die Anreise und Ankunft, dem Erlebnis vor Ort bis hin zur Abreise und dem anschließenden Dialog zum Zwecke der Kundenbindung zu beschreiben. An allen Kontaktpunkten mit dem Besucher und in allen Reisephasen vollziehen sich derzeit gravierende Veränderungen: Das Reise-, Mobilitäts-, Informations-, Kommunikations- und Buchungsverhalten wandelt sich.

**Zielsituationen** werden bedeutender: Wann träumt der Kulturtourist und Besucher von einer Reise? Wann verspürt er den Wunsch nach einem kulturellen Ausflug und sucht nach Inspirationen? Wann und wo beginnt er mit der konkreten Recherche und Reiseplanung? Wann und wo bucht er? Wie reist er an? Wie bewegt er sich vor Ort? Wie orientiert er sich? Wie recherchiert und kommuniziert er vor Ort? Was möchte er in welcher Form erleben? Wie kommuniziert er nach der Reise?

Die Herausforderung ist: Jede Zielgruppe zeigt ein anderes Verhalten und weist eine eigene Customer Journey auf.

## Zielgruppen mit Zielsituationen verbinden

Mit der Digitalisierung hat sich auch die Evaluierung und Abgrenzung von Zielgruppen massiv verändert. Im Tourismus und im Kultursegment wird oft noch mit veralteten Modellen gearbeitet. So setzen beispielsweise viele Kultureinrichtungen und Museen weiterhin darauf, dass ihre Besucher eher den älteren Zielgruppen angehören. Basis dieser Einschätzungen sind oft Besucher-

befragungen beim aktuellen Publikum. Diese sagen jedoch wenig darüber aus, welche neuen und jungen Zielgruppen man mit anderen Maßnahmen und Angeboten erreichen könnte. Zudem sollte das nicht dazu verleiten, neue Vermittlungs- und Kommunikationsformen abzulehnen, da sich auch bei den älteren Zielgruppen massiv das Rezeptions- und Medienverhalten ändert<sup>1</sup>.

Auch die Zielgruppendifferenzierung muss sich daher modernisieren. Und um den Spagat zwischen alternder Gesellschaft und nachrückenden Zielgruppen wie zum Beispiel den Millennials oder den sogenannten Generation Y und Z tatsächlich zu schaffen, bedarf es eines fundierten Zielgruppenwissens. Vereinfacht lassen sich drei grundlegende Sichtweisen auf Zielgruppen unterscheiden:

1. Gesellschafts- und Zielgruppen-Typologien auf Basis von **Milieus oder Zielgruppentypologien**, z. B. die Sinus-Milieus<sup>2</sup>, die auch in der neuen Tourismusstrategie NRW empfohlen werden (siehe auch Infokasten Seite 15).
2. Die Definition sogenannter **Personas**, also qualitativ und quantitativ definierte, „sprechende“, lebendige und mit Namen versehene „Prototypen“ der bereits vorhandenen sowie der neu und künftig zu erreichenden Zielgruppen, definiert auf Basis von Marktforschungsdaten, z. B. Marktmedia-Studien wie z. B. Best4planning<sup>3</sup>, Studien zum Reiseverhalten<sup>4</sup> wie die Reiseanalyse sowie eigenen Daten und Informationen.
3. **Datenbasierte, flexible** Definitionen auf Basis von Echtzeitdaten in digitalen Kampagnenmedien und Kanälen, z. B. Insights in Facebook, GoogleAds etc.

Grundsätzlich wird die Planung von Zielgruppen damit dynamischer und flexibler.

## WELCHE ART DER DIFFERENZIERUNG IST SINNVOLL FÜR DEN KULTURTOURISMUS?

Die Entwicklung von Personas stellt einen vermittelnden Ansatz zwischen den sich nur langsam verändernden Milieus und Typologien und der datenbasierten Dynamik dar. Der Vorteil: Sie können individuell und exakt auf Ihr eigenes Angebot und Ihre Leistungen zugeschnitten werden. Und: Sie kombinieren langfristige Werte und Haltungen mit konkreten, kommunikativen- und vertriebsbezogenen Merkmalen. Sie sollten jedoch nicht zu statisch angelegt und interpretiert werden, sonst werden Zielsituationen vernachlässigt.

Denn: In der Realität kann eine konkrete Person zu verschiedenen Gruppen gehören und ihre Rolle wechseln. Wenn jemand statt mit Familie auch mal mit Freunden ein Museum besucht, verändern sich die Zielsituation, das Kommunikationsverhalten und das Besuchsverhalten. Dies lässt sich beispielsweise nicht in Milieus abbilden. Personas und auch datenbasierte, flexible Definitionen können dies abbilden.

### Unser Tipp!

Nutzen Sie die Sinus-Milieus vor allem als Orientierung bei der Entwicklung neuer Erlebnisangebote, Personas und flexible Modelle in der Kommunikation und im Vertrieb.

Innerhalb des Innovationsprogramms KulturReiseLand NRW wurde ein Zielgruppenmodell für kulturtouristische Angebote verwendet, das sich stark an das Persona-Modell anlehnt. Es soll jedoch nur der Grundorientierung als Ausgangspunkt dienen, um daraus ein individuelles Modell für das eigene Angebot auszubilden. Es ist detailliert genug, um direkte operative Marketingmaßnahmen oder neue Vermittlungsangebote davon abzuleiten

und erlaubt dennoch eine individuelle Anpassung, Ergänzung und Abbildung in Kampagnen.

Aufgabe ist es, die kulturtouristischen Zielgruppen gleichermaßen

- situativ,
- aktuell und
- prospektiv

abzubilden und zu definieren. Die Entwicklung von Personas ist dabei ein probates Mittel, kombiniert mit Echtzeit-Daten aus digitalen Instrumenten, z. B. FacebookAds oder GoogleAds.

### Unser Tipp!

Erstellen Sie immer eine Customer-Journey-Analyse. Identifizieren Sie darin für jede Phase der Reise oder des Besuchs die Zielsituationen, die möglichen Kommunikations-, Informations- und Buchungskanäle und wie Sie diese selbst oder in Kooperation mit Partnern nutzen können. So kann im Idealfall eine nahtlose Kommunikationskette aufgebaut werden.

Die Customer Journey ist dann im Marketing und Service flexibel zu interpretieren und anzupassen, was wiederum auf die Persona-Entwicklung rückwirken kann. So entsteht ein iterativer und laufender Anpassungsprozess. Auch Kultureinrichtungen müssen demnach im Marketing und beim Audience Development zu **datenbasierten Institutionen** werden.

### Fokuszielgruppen des Tourismus NRW e. V.

Auch der Tourismus NRW e.V. setzt auf eine zeitgemäße Zielgruppenansprache. Basis dafür sind die Sinus-Milieus, die als wertorientiertes Modell geeignet sind, um neue und zielgenaue Erlebnisse und Produkte zu entwickeln. Ihre Werte sind auch in die Typologie der Kulturzielgruppen eingeflossen (siehe folgende Seite). Nutzen auch Sie die Werte dieser Milieus, um Ihre eigenen Personas zu entwickeln (siehe Seite 28):

- **Expeditive:** Diese werden als »die ambitionierte kreative Avantgarde« bezeichnet. Sie sind (transnationale) Trendsetter, zielorientiert, verfolgen aber kein Karriere-denken. Individualismus und Nonkonformismus zeichnen sie aus. Sie sind on- und offline gut vernetzt.
- **Performer:** Sie werden als »die effizienzorientierte Leistungselite« beschrieben. Sie zeichnen sich durch eine kompetitive Grundhaltung aus. Sie sind Networker, Multitasker und gehören der Konsum- und Stil-Avantgarde an.
- **Adaptiv-Pragmatische:** Sie sind »die moderne junge Mitte«. Sie sind die gesellschaftliche Mitte der Zukunft, suchen Spaß, Komfort und Unterhaltung und sind durch Lebenspragmatismus und Nützlichkeitsdenken, ebenso durch Leistungs- und Anpassungsbereitschaft geprägt.
- **Liberal-Intellektuelle:** Sie sind »die aufgeklärte Bildungselite«. Ihre Vertreter prägen eine liberale Grundhaltung und postmaterielle Wurzeln, eine kritische Weltsicht und die Suche nach Selbstbestimmung und Selbstentfaltung. Sie sind kosmopolitisch und sehr an Kunst und Kultur interessiert.

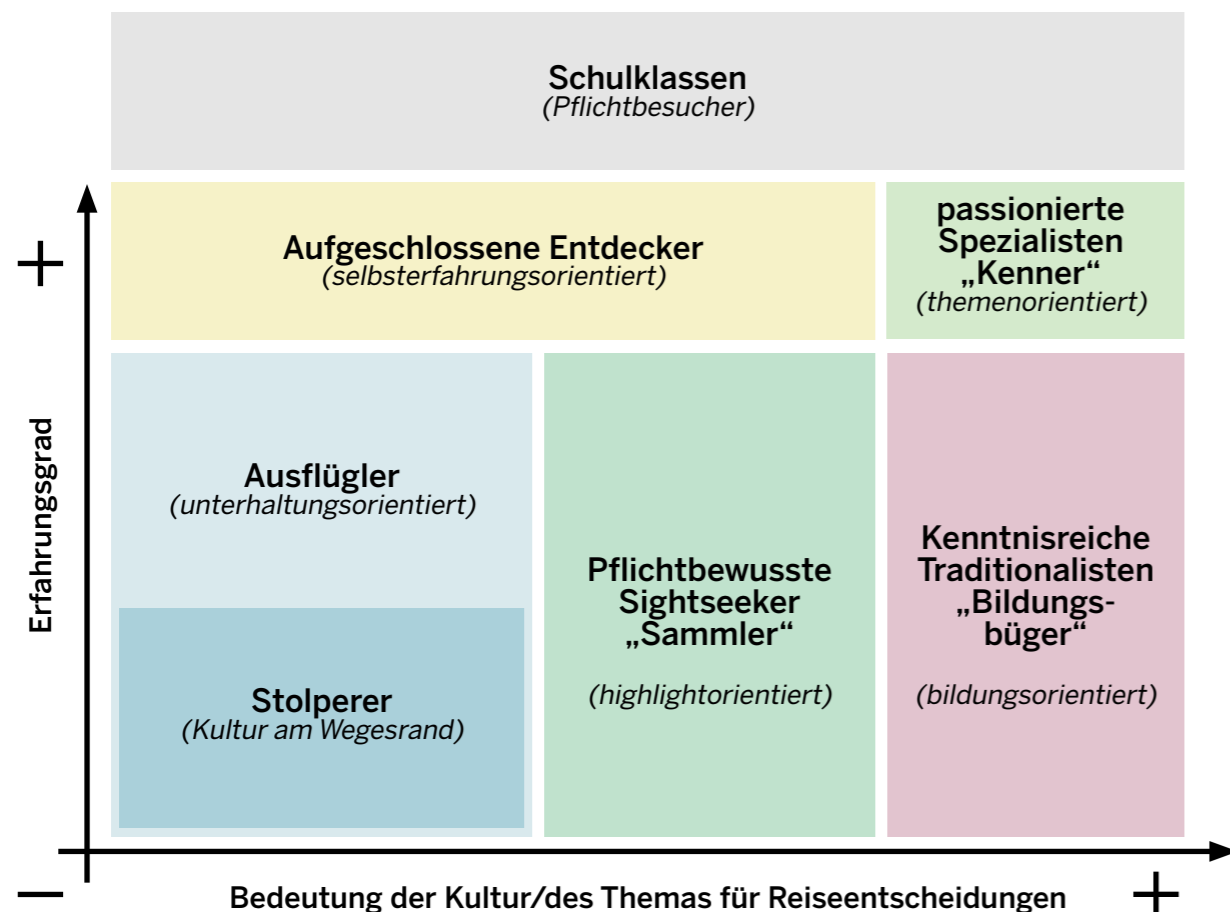




## Eine Typologie zur Orientierung

Die Erfahrungen aus kulturtouristischen Projekten zeigen, dass zum einen die Bedeutung des nachgefragten Themas für die Reiseentscheidung, zum anderen aber auch der Grad der persönlichen Suche nach Identität und Erfahrungen die Motivation eines Kulturreisenden beeinflussen. Je weiter sich der Besucher vom kulturellen Thema und der persönlichen Identitätsfindung als entscheidende Momente entfernt, umso weniger ist die Reise oder der Ausflug kulturell geprägt. Nicht nur bei diesen Zielgrup-

pen, aber vor allem bei diesen gewinnen Zielsituationen, komplementäre Angebote und Services noch mehr an Bedeutung. Ausgehend davon lassen sich vereinfacht sechs Zielgruppentypen im Kulturtourismus unterscheiden, die in der Infografik zusammenfassend dargestellt sind. Ein und dieselbe Person kann zu unterschiedlichen Gruppen gehören und sich in unterschiedlichen Zielsituationen befinden.



Zielgruppen im Kulturtourismus. © Matthias Burzinski/projekt2508 GmbH, in Anlehnung an McKercher/DuCros und Pröbstle/2014.

### EXKURS: MIGRANTEN ALS KULTURTOURISTISCHE ZIELGRUPPEN

Als Teil des Innovationsprogramms KulturReiseLand NRW wurde ein besonderer Fokus auf Migranten als eigene kulturtouristische Zielgruppe gelegt. Dazu wurde vom Institut für Kulturmanagement an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg unter Leitung von Prof. Dr. Andrea Hausmann ein spezielles Forschungsprojekt durchgeführt. Die wichtigsten Erkenntnisse sind<sup>6</sup>:

Migranten sind ebenso wenig eine homogene Gruppe wie andere Bevölkerungsteile in NRW. Daher ist der Migrationshintergrund kein sinnvolles Segmentierungsmerkmal im Marketing.

Die Studie hat sogar mögliche negative Folgen einer Stereotypisierung ausgemacht. Sinnvoll ist auch hier, Menschen mit Migrationshintergrund nach Milieus, Werten oder Lebensstilen zu unterscheiden, die die jeweilige Kulturnutzung und -rezeption beeinflussen.

Für die praktische kulturtouristische Arbeit bedeutet dies, dass Menschen mit Migrationshintergrund auf gleiche Weise durch Zielgruppendefinitionen und Personas abgebildet werden sollten wie Bürger oder Besucher aus dem Ausland ohne Migrationshintergrund.

### PASSIONIERTER SPEZIALISTEN "KENNER" (themenorientiert)

**Motive und Erwartungen:** Spezialisten mit Leidenschaft für das jeweilige Thema, tiefergehende Erkenntnisse, (diskursive) Auseinandersetzung mit den Inhalten  
**Marketingschwerpunkte:** Schwerpunkt Direktmarketing und Dialogmarketing, auch Social Media (z. B. ein fach-/themenbezogenes Blog), Fach-PR, Multiplikatoren (Verbände/Vereine), Gruppenreisen  
**Angebote:** kleine und große Ausstellungen, Nischenangebote, Themen-/Schwerpunkt-Festivals, Diskursangebote (Thema entscheidet). Kombination und Bündelung mit anderen thematisch gleich oder ähnlich aufgestellten Angeboten (spartenübergreifend).  
**Tendenz:** in klassischen Genres und Kulturthemen abnehmend, neue Themen bringen neue Kenner hervor

### KENNTNISREICHE TRADITIONALISTEN „BILDUNGSBÜRGER“ (bildungsorientiert)

**Motive und Erwartungen:** traditionelles Hochkulturschema, hoher Wissens- und Bildungsanspruch, hohe Qualitätserwartung bis zur Perfektion, Prestige, Diskurs (zeitgenössisch vs. klassisch)  
**Marketingschwerpunkte:** Langfristiger Markenaufbau, Feuilleton-PR, Kampagnen in/mit milieutypischen Medien, Multiplikatoren und Meinungsbildner, Spezialveranstalter (Studienreisen)  
**Angebote:** (große) Ausstellungen, Oper, Theater, Festspiele, (klassische) Konzerte, Studienreisen. Komplementäre Bündelung mit anderen Hochkulturangeboten, aber auch Genuss/Kulinarik.  
**Tendenz:** Zielgruppe schrumpft

### AUFGESCHLOSSENE ENTDECKER (selbsterfahrungsorientiert)

**Motive und Erwartungen:** Suche nach eigener Identität und Selbsterfahrung, Intuition, Neugier, Spontaneität, Konnektivität, Unabhängigkeit, Kreativität, Gleichgesinnte/Szene/Milieus, Stadtquartiere und Erlebnisräume mit Atmosphäre  
**Marketingschwerpunkte:** Mundpropaganda, soziale Spezial-Medien (Blogs), Influencer-Marketing, szenen- und milieutypische Medien, Ambient-Media, Hinweise am „point of interest“ (POI), Online- und Mobile-Marketing  
**Angebote:** zeitgenössische Kunst, Galerien, Lesungen, Independent Festivals/Konzerte, Kleinkunst, Kreativwirtschaft, aber auch Highlights mit besonderem Charakter oder spannenden Nebenthemen/Insidertipps. Komplementäre und milieuspezifische Bündelung mit Insider- und Nischenangeboten, so genannte DIY-Angebote (Do it yourself – selbst kreativ und aktiv sein), Airbnb, Sharing-Dienste, ...  
**Tendenz:** wachsende Zielgruppe (überwiegend Millennials) – schwer zu fassen und über klassische Kommunikation schwer zu erreichen, neue Formen des Marketing

Quelle: Matthias Burzinski/projekt2508 Gruppe in Anlehnung an McKercher/DuCros und Pröbstle/2014.

### PFLICHTBEWUSSTE SIGHTSEEKER „SAMMLER“ (highlightorientiert)

**Motive und Erwartungen:** Sehenswürdigkeiten, kulturelles Erbe, Highlights, Allgemeinbildung/Bildungskanon, Unterhaltung und Abwechslung, attraktive Kulissen  
**Marketingschwerpunkte:** PR, Kampagnen (online, offline), Multiplikatoren und Testimonials, Gruppenreisen, Veranstaltervertrieb  
**Angebote:** große Ausstellungen, große Namen, große Konzerte, Shows und Veranstaltungen, Städtereisen, „Lange Nächte“. Komplementäre Bündelung mit touristischen Leistungsträgern – v. a. Hotels und Gastronomie – zu Gesamtpaketen. Genussangebote, Stadtführungen, Highlight-Touren.  
**Tendenz:** gleichbleibend große Zielgruppe

### AUSFLÜGLER (unterhaltungsorientiert)

**Motive und Erwartungen:** Abwechslung und Unterhaltung, Spaß und Anregungen, oft im Familienverbund oder in Gruppen, Sehenswürdigkeiten, Innenstädte, kein Vorwissen, attraktive Kulissen und Orte.  
**Marketingschwerpunkte:** PR, Kampagnen (online, offline), v. a. im Tagesausflugsbereich, Gruppenreisen, Gutscheine/Rabattaktionen, Buchungsportale, digitale Sprachassistenten  
**Angebote:** große Veranstaltungen, große erlebnisorientierte Ausstellungen, „Lange Nächte“, Events, Shows, Kleinkunst und Volksfeste (ohne Eintritt). Kombination mit anderen Ausflugszielen. Komplementäres kulinarisches Angebot (eher unkompliziert, aber wichtig), Rahmen schaffen für Geselligkeit und sozialen Austausch.  
**Tendenz:** gleichbleibend große Zielgruppe

### STOLPERER (Kultur am Wegesrand)

**Motive und Erwartungen:** Andere Motive, z. B. Bewegung (Radfahrer, Wanderer) oder auch Shopping, Kultur wird am „Wegesrand“ gerne wahrgenommen  
**Marketingschwerpunkte:** Ausschilderung, Hinweise am und auf den POI  
**Angebote:** schnell und einfach erlebbar – spontaner Zugriff auf Tickets, vereinbar mit Zielsituation (z. B. Fahrradabstellmöglichkeiten)  
**Tendenz:** Relevanz abhängig von Standort des Anbieters

### SCHULKLASSEN (Pflichtbesucher)

**Motive und Erwartungen:** teilweise unterschiedliche Motive bei Lehrenden und Schülern, auf der einen Seite Orientierung am Lehrplan, auf der anderen oft unterhaltungsorientiert mit starken sozialen Motiven (Klassenverband)  
**Marketingschwerpunkte:** gezieltes Klassenfahrtmarketing, idealerweise im Direktkontakt mit Lehrenden  
**Angebote:** Museen und Ausstellungen, Kulturerbe, oft im Rahmen von Rund- und Studienreisen.  
**Tendenz:** abnehmend

# SELBSTCHECK:

## PRÜFEN SIE SICH SELBST



IN WELCHEN HANDLUNGSFELDERN SEHEN SIE FÜR SICH DEFIZITE UND HANDLUNGSBEDARF? JE MEHR FRAGEN SIE MIT NEIN BEANTWORTEN, UMSO DRINGENDER IST IHR HANDLUNGSBEDARF IN DEN JEWEILIGEN HANDLUNGSFELDERN. DIE NÖTIGEN TIPPS UND HINWEISE FINDEN SIE DANN IN DEN ENTSPRECHENDEN KAPITELN.

### Für Kulturregionen und -destinationen

- Haben Sie Kulturerlebnisse identifiziert, die sich nur mit Ihrer Destination verbinden?
- Kennen Sie Ihre kulturtouristischen Zielgruppen und haben Sie Personas für diese Segmente definiert?
- Arbeiten Sie auf Basis eines speziellen Kulturtourismuskonzeptes?

**Fragen mit Nein beantwortet?**

*Lesen Sie weiter bei Profilierung auf Seite 23.*

- Haben Sie kulturelle Erlebnisräume definiert?
- Kennen Sie die Besucherströme innerhalb ihrer Kulturdestination?
- Sind Ihre einzigartigen Kulturerlebnisse emotional erlebbar und interaktiv vermittelt?
- Verknüpfen Sie zielgruppengerecht komplementäre touristische Leistungen mit ihren Kulturerlebnissen?
- Bieten Sie spezielle Services für Kulturreisende an?

**Fragen mit Nein beantwortet?**

*Lesen Sie weiter bei Angebote und Erlebnisräume auf Seite 36.*

- Beruht Ihr kulturtouristisches Marketing auf einer Storytelling-Strategie?
- Haben Sie die Customer Journey Ihrer Besucher analysiert, um die richtigen Kommunikationskanäle zu identifizieren?
- Würden Sie Ihr kulturtouristisches Marketing als datenbasiert bezeichnen?
- Betreiben Sie ein digitales Besucherbeziehungsmanagement?
- Sammeln und analysieren Sie regelmäßig Daten zum kulturtouristischen Markt?
- Evaluieren Sie regelmäßig und in Echtzeit Ihre kulturtouristischen Marketingmaßnahmen?

**Fragen mit Nein beantwortet?**

*Lesen Sie weiter bei (Digitales) Marketing auf Seite 48.*

- Gibt es in Ihrer Organisation einen Koordinator und Themenmanager, der sich vorrangig um den Kulturtourismus kümmert?
- Tauschen sich Kulturakteure und Tourismusakteure in Ihrer Destination regelmäßig aus?
- Gibt es wiederkehrende kooperative Projekte wie Festivals, Kulturrouten etc.?

**Fragen mit Nein beantwortet?**

*Lesen Sie weiter bei Organisation und Vernetzung auf Seite 68.*

## Für Kultureinrichtungen und -anbieter

- Stehen Ihre Einrichtung und Ihr Angebot für ein einzigartiges Erlebnis?
- Gibt es etwas, was Ihre Kultureinrichtung über das Thema hinaus besonders hervorhebt?
- Haben Sie Ihre Ziel- und Besuchergruppen auf Marktforschungsdaten beruhend definiert?

### Fragen mit Nein beantwortet?

Lesen Sie weiter bei Profilierung auf Seite 23.

- Sind Ihre einzigartigen Kulturexperiences emotional erlebbar und werden sie interaktiv vermittelt?
- Geben Sie Ihren Besuchern Tipps für ergänzende touristische Angebote?
- Bieten Sie spezielle Services für besondere Zielgruppen an?
- Können die Besucher Sie gut finden – analog und digital?
- Sind Ihre für das Publikum zugänglichen Räume (Foyer, Shops etc.) verkaufs- und besucherpsychologisch optimiert?
- Gibt es ein spezielles Orientierungssystem in Ihrer Einrichtung?

### Fragen mit Nein beantwortet?

Lesen Sie weiter bei Angebote und Erlebnisräume auf Seite 36.

- Beruht Ihr Marketing auf einer Storytelling-Strategie?
- Haben Sie die Customer Journey Ihrer Besucher analysiert, um die richtigen Kommunikationskanäle zu identifizieren?
- Betreiben Sie ein digitales Besucherbeziehungsmanagement?
- Sammeln und analysieren Sie regelmäßig Daten über Ihre Besucher?
- Evaluieren Sie regelmäßig und in Echtzeit Ihre Marketingmaßnahmen?
- Würden Sie Ihr Marketing als datenbasiert bezeichnen?

### Fragen mit Nein beantwortet?

Lesen Sie weiter bei (Digitales) Marketing auf Seite 48.

- Gibt es eine eigene Stelle für Marketing und/oder die kultur-touristische Vermarktung?
- Arbeiten Sie mit der lokalen oder regionalen Tourismusorganisation zusammen?
- Kooperieren Sie mit touristischen Leistungsträgern wie z. B. Hotels, Gastronomie etc.?

### Fragen mit Nein beantwortet?

Lesen Sie weiter bei Organisation und und Vernetzung auf Seite 68.

## Für Künstler und Kreative

- Können Sie etwas anbieten, was für Kulturtouristen spannend ist?
- Können Sie eine besondere Geschichte erzählen, die Ihr Schaffen kennzeichnet?
- Können Sie die Interessen und Wünsche Ihrer Besucher charakterisieren?

### Fragen mit Nein beantwortet?

Lesen Sie weiter bei Profilierung auf Seite 23.

- Können Sie Ihre Angebote und Ihr Schaffen emotional und interaktiv vermitteln?
- Gibt es einen besonderen Mehrwert, der Sie von anderen Kulturschaffenden abhebt?
- Sind Sie auf besondere Ansprüche von Kulturtouristen eingestellt, z. B. Angebote am Wochenende etc.?

### Fragen mit Nein beantwortet?

Lesen Sie weiter bei Angebote und Erlebnisräume auf Seite 36.

- Haben Sie eine eigene Marketingstrategie?
- Nutzen Sie digitale Kanäle und Plattformen, um sich zu präsentieren, zu vermarkten oder zu vernetzen?
- Sind Sie eingebunden in Marketingmaßnahmen von Kultureinrichtungen und/oder Tourismusorganisationen?
- Können die Besucher Sie gut finden – analog und digital?
- Sind Sie in die lokalen und regionalen Orientierungssysteme integriert – analog und digital?
- Informieren Sie sich regelmäßig über kulturelle oder touristische Trends?
- Sammeln und analysieren Sie selbst Daten über Ihre Besucher?
- Evaluieren Sie regelmäßig und in Echtzeit Ihre eigenen Marketingmaßnahmen?

### Fragen mit Nein beantwortet?

Lesen Sie weiter bei (Digitales) Marketing auf Seite 48.

- Arbeiten Sie mit der lokalen oder regionalen Tourismusorganisation oder Kultureinrichtungen zusammen?
- Sind Sie mit anderen Kulturschaffenden oder Kreativen vernetzt, um sich auszutauschen oder gemeinsame Projekte umzusetzen?
- Kooperieren Sie mit touristischen Leistungsträgern wie z. B. Hotels, Gastronomie etc.?

### Fragen mit Nein beantwortet?

Lesen Sie weiter bei Organisation und und Vernetzung auf Seite 68.

## Für Kulturverwaltungen

- Sind Kultur und Tourismus gleichermaßen Treiber und Träger der Stadt- oder Regionalentwicklung?
- Gibt es für Ihre Arbeit eine konzeptionelle Grundlage (z. B. ein Leitbild)?
- Gilt die Kultur für die Stadt oder Region als identitätsstiftend?

### Fragen mit Nein beantwortet?

Lesen Sie weiter bei Profilierung auf Seite 23.

- Unterstützen und beraten Sie Kulturschaffende und Kultureinrichtungen im Hinblick auf eine touristische Vermarktung?
- Fördern oder schaffen Sie gezielt Kulturangebote, damit sie insbesondere auch Touristen zugutekommen?
- Bieten Sie selbst spezielle Services für Kulturreisende an?

### Fragen mit Nein beantwortet?

Lesen Sie weiter bei Angebote und Erlebnisräume auf Seite 36.

- Ist bei Ihnen kulturtouristisches Marketing als Handlungsfeld anerkannt?
- Sind Kulturmarketing, Stadtmarketing und Tourismusmarketing aufeinander abgestimmt?
- Haben Sie Ihre eigenen Marketingmaßnahmen – falls vorhanden – auch auf touristische Zielgruppen ausgelegt?
- Werden die Bedürfnisse der Kulturtouristen bei der Erhaltung und Entwicklung des Stadt- und Landschaftsbildes berücksichtigt?
- Haben Sie kulturtouristische Erlebnisräume definiert?
- Gibt es spezielle Orientierungssysteme für den Touristen?
- Sammeln und analysieren Sie regelmäßig Daten zum kultur-touristischen Markt?
- Befragen Sie gleichermaßen Ihre Bürger, Besucher und auch Kulturschaffenden, um zwischen verschiedenen Interessen auszugleichen?

### Fragen mit Nein beantwortet?

Lesen Sie weiter bei (Digitales) Marketing auf Seite 48.

- Gibt es in Ihrer Organisation einen Koordinator und Ansprechpartner, der sich gezielt auch um den Kulturtourismus kümmert?
- Sie kooperieren mit der lokalen oder regionalen Tourismusorganisation?
- Sie vermitteln zwischen Kulturschaffenden und Kultureinrichtungen sowie touristischen Akteuren?

### Fragen mit Nein beantwortet?

Lesen Sie weiter bei Organisation und und Vernetzung auf Seite 68.



LWL-Freilichtmuseum Detmold

# JETZT HANDELN



## Profilierung: Sich markant präsentieren

### Das lernen Sie hier

- Profilierung ist ein systematischer, iterativer und sich wiederholender Prozess.
- Grundlage ist eine realistische Bewertung der kulturtouristischen Potenziale.
- Es geht nicht ohne Ankerangebote von besonderer Eigenart – und auch nicht ohne Kreative, die es mit Leben erfüllen.
- Der Wettbewerb wandelt sich, ein Profil ist nicht unveränderlich.
- Zielgruppen sollten in Form von Personas auch prospektiv definiert werden.
- Profile stützen sich auf verschiedene „Treiber“ und Mehrwerte. Eine Kulturmarke ist mehr als ein thematisches Profil.



### Die Herausforderung: Profil gewinnen

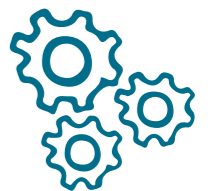
Im einleitenden Kapitel haben wir bereits deutlich gemacht, dass es nicht einfach ist, Reise- und Besuchentscheidungen auszulösen. Voraussetzung dafür ist, von den potentiellen Besuchern überhaupt erst einmal wahrgenommen und als relevantes Ziel erkannt und akzeptiert zu werden. Erst dann sind Entscheidungen zugunsten des eigenen Reise- und Ausflugsangebots möglich.

Dabei sind die wesentlichen Akteure des Kulturtourismus – die Destinationen, die Anbieter und Kultureinrichtungen sowie die Kreativen und Künstler – vor unterschiedliche Herausforderungen gestellt. Und doch lassen sich teilweise gleiche Herangehensweisen finden, um Profil zu gewinnen und eine Kulturmarke aufzubauen.



### Was ist zu tun?

Mit einem einzigartigen, eindeutigen Profil erhöht sich Ihre Chance, die Aufmerksamkeit der Besucher zu gewinnen. Doch auf dem Weg dorthin sind verschiedene Arbeitsschritte zu bewältigen, die zudem mit kreativen Prozessen der Interpretation einhergehen müssen. Welche sind das?



#### CHECKLISTE: DER WEG ZUM EIGENEN PROFIL UND ZUR KULTURMARKE

1. Bewertungsgrundlage: Nach welchen Qualitätskriterien wollen wir eigentlich den kulturtouristischen Wert bemessen?
2. Bestandsaufnahme und Bewertung: Worauf gründet sich das kulturtouristische Angebot und wie bewerten wir es auf Basis der Kriterien?
3. Umfeldanalyse: In welchem Wettbewerbs- und Zielgruppenumfeld agieren wir?
4. Das Profil: Welche Alleinstellungsmerkmale, Ziele, Zielgruppen, Treiber Ihrer Kulturmarke und Handlungsleitlinien leiten wir daraus ab?
5. Handlungskonzept: Welche Maßnahmen und Handlungsschwerpunkte resultieren daraus?

Dieser Arbeits- und Profilierungsprozess scheint sich auf den ersten Blick nicht sonderlich von anderen zu unterscheiden, doch die Besonderheiten des Kulturtourismus erfordern ebenso besondere Herangehensweisen.

## QUALITÄTSKRITERIEN, BESTANDSAUFNAHME UND BEWERTUNG DER KULTURELLEN SUBSTANZ

Entwickeln Sie ein Bewertungsraster für das kulturelle Angebot, das

- sowohl die Nachfrage der Zielgruppen
- als auch funktionale Kriterien zur kulturtouristischen Vermarktung
- sowie angebotsspezifische Besonderheiten des Kulturtourismus berücksichtigt.

Dabei ist Kultur, ihre Inhalte und Themen auf Destinationsebene anders zu bewerten als aus der Einzelperspektive von Kultureinrichtungen oder Kreativen. Ein Kriterientableau zur Bewertung könnte aus Destinationssicht wie folgt aussehen:



### Beispiel aus der Praxis

#### Vorreiter: die 100 Schlösser Route

Die 100 Schlösser Route ist ein Radwanderweg im Münsterland, der an der Schnittstelle zwischen Kultur- und Aktivtourismus ansetzt. Auf einer Länge von rund 960 Kilometern verbindet sie mehr als 100 Schlösser, Burgen, Herrnsitze und Gräftenhöfe in der Region. Das Profil des Münsterlandes als Destination gründet sich wesentlich auf diese Route, die auch als Qualitätsradroute des ADFC zertifiziert ist.

Mehr Infos: [www.100-schloesser-route.de](http://www.100-schloesser-route.de)



Burg Hülshoff

### Checkliste: Bestandsaufnahme in Kulturdestinationen

- Thema
  - ✓ Was sind unsere kulturellen Themen und in welcher/welchen Sparte(n) sind sie einzuordnen: Kulturerbe, bildende und darstellende Künste, Kreativbranche, Lebensstile und/oder Alltagskultur?
- Bedeutung
  - ✓ Wie hoch ist die kulturelle Bedeutung einzuschätzen, d.h. ist das Thema von lokaler, regionaler, überregionaler, nationaler oder gar internationaler Bedeutung?
  - ✓ Für welche Gruppen hat das Thema aktuell eine (besondere) Bedeutung: Für einen kleinen oder einen großen Teil der Bevölkerung?
  - ✓ Gibt es spezielle Begeisterungsfaktoren, z. B. eine besondere Atmosphäre, Geschichte, Dramaturgie oder Inszenierungen?
- Nachfrageorientierung
  - ✓ Welche Zielgruppen können mit dem Thema/Angebot aktiviert werden?
  - ✓ Wie hoch ist die Erlebnisorientierung und Erlebbarkeit? Welche Hochgefühle werden bestenfalls ausgelöst?
  - ✓ Lassen sich damit spannende, attraktive und einzigartige Geschichten erzählen und inszenieren? Und wenn ja: analog und/oder digital?
- Touristische Vermarktungsvoraussetzungen
  - ✓ Gibt es komplementäre touristische Angebote, mit denen das kulturelle Thema kombiniert werden kann?
  - ✓ Gibt es Service- und Convenience-Faktoren wie Nachhaltigkeit, Familienorientierung etc.?
  - ✓ Wie gut ist das Angebot mit dem öffentlichen Verkehr, mit Auto/Bus/Fahrrad oder für mobilitätseingeschränkte Personen erreichbar?
  - ✓ Wie besucherfreundlich sind die Öffnungszeiten und (möglichen) Eintrittsgelder/Kosten für den Besucher?
- Entwicklungsmöglichkeiten, Bereitschaft und Ressourcen der erfassten Einrichtungen und Anbieter
  - ✓ Wie handlungsfähig ist die Einrichtung/der Anbieter im Hinblick auf die touristische Angebotsentwicklung, Marketingmaßnahmen und Innovationen? Sind entsprechende Ressourcen vorhanden?
  - ✓ Ist der Anbieter bereit, sich in die kulturtouristische Entwicklung und Vermarktung einzubringen?

Eine Bestandsaufnahme auf dieser Basis kann je nach Größe der Destination und Kulturregion sehr anspruchsvoll sein. Je nach eigenen Ressourcen ist eine Beschränkung auf bestimmte Themen, Cluster und Potenziale möglich, z. B. Burgen und Schlösser, Kunst, Theater, Musik, Literatur, Klöster, Römer u. s. w. Die Vielfalt der kulturellen Themen entspricht der Vielfalt der Kulturregionen. Ein Cluster ist v. a. dann sinnvoll, wenn bereits klar ist, dass es spezielle Themen und Kulturerlebnisse gibt, die für die Region prägend sind.

### Unser Tipp!

Touristiker neigen manchmal dazu, vor allem das materielle Kulturerbe zu bewerben, also Sehenswürdigkeiten, Kirchen, Schlösser, kulturhistorische Museen etc. Der Grund: Es lässt sich meist ganzjährig vermarkten und es müssen keine besonderen Veranstaltungstermine o. Ä. berücksichtigt werden, auf die sich die Nachfrage konzentriert und die speziell beworben werden müssen. Dies muss jedoch nicht dem Nachfragewunsch der Zielgruppen entsprechen. Oft werden dadurch andere Potenziale, z. B. im kreativen Bereich oder in neu entstehenden kulturellen Segmenten, vernachlässigt und unterbewertet. Ein Beispiel dafür sind etwa Drehorte von bekannten Filmproduktionen, Popkultur-Festivals etc.

Mit der ersten Bestandsaufnahme ist der kulturelle Selbstfindungsprozess jedoch noch nicht abgeschlossen. Zu empfehlen ist ein nochmaliges Kuratieren, das sich an der Bedeutung des Angebots orientiert. Für die Bestandsaufnahme in diesem Bereich ist eine Zusammenarbeit mit den Kulturverwaltungen sinnvoll.

Identifizieren Sie:

- **Ankerangebote:** Angebote von herausragender Bedeutung oder besonderer Eigenart haben eine Portalfunktion für die Region und sorgen für Besucherfrequenzen. Früher hätte man sie als Top-Attraktionen bezeichnet. Sie dienen gegenüber ausgewählten Zielgruppen der Profilierung im Wettbewerb. Sie sind für Touristen und Besucher oft die Einstiegsorte in die Region und sind demnach auch Netzknoten innerhalb der Besucherströme.

Ankerangebote können höchst unterschiedlichen Charakter haben: vom Museum über Kulturerbestätten, Parks und Gärten, Opernhäuser, Festivals bis hin zu Netzattraktionen wie etwa Kulturrouten, die allerdings häufig in sich auch Netzknoten aufweisen.

- **Kreative, Künstler oder andere Persönlichkeiten, die im weiteren Sinne als Kulturschaffende bezeichnet werden:** Die kulturell aktiven Menschen, Künstler und sonstigen Kreativen einer Destination schaffen permanent authentische Inhalte, neue Formate und Inszenierungen. Sie sind Vermittler, Geschichtenerzähler oder Identifikationsfiguren für die Besucher. Sie stellen sozusagen den Fundus für Veranstaltungen, Programme, Feste, Vermittlungsformate und persönliche Begegnungen dar und verlebendigen diese durch ihren Charakter und ihr Angebot. Je nach Ausstrahlung und ihrer kreativen Qualität können sie sogar eine eigene Anziehungskraft als Ankerangebot entwickeln.

Kulturelles Erleben ist in hohem Maße subjektiv. Die Analyse der kulturellen Bedeutung eines Angebots ist dem gegenüber an objektive kulturhistorische oder künstlerische Kriterien zu knüpfen. Das subjektive Erleben kann dabei im Widerspruch zur objektiven fachlichen Bewertung stehen.

**Nicht alles, was künstlerisch oder kulturell wertvoll ist, stößt auf entsprechende kulturtouristische Nachfrage. Diese Widersprüche zu vereinen ist die große Kunst innerhalb des Kulturtourismus.**

### Beispiel aus der Praxis

#### Primus inter pares: Schloss Drachenburg

Schloss Drachenburg in Königswinter ist ein archetypisches Ankerangebot, das den Erlebnisraum rund um den Drachenfels in Königswinter maßgeblich prägt. Gemeinsam mit der Drachenfelsbahn und dem Drachenfels selbst, die ebenfalls als Ankerangebote fungieren, ist Schloss Drachenburg ein reiseentscheidender Faktor. Seine herausragende Funktion innerhalb dieses dichten Erlebnisraums gründet sich zusätzlich auf publikumsstarke Events.

Mehr Infos: [www.schloss-drachenburg.de](http://www.schloss-drachenburg.de)

### Unser Tipp!

Wir empfehlen das Hinzuziehen eines fachlichen Beirats oder einer externen Expertise, um Kulturangebote neutral und zeitgemäß zu bewerten sowie um Qualifizierungsvorschläge zu geben. Dies kann ein Netzwerk aus Experten und Kuratoren oder auch spezialisierten Beratern sein, die ggf. unterstützend zur Seite stehen können.

Das Expertennetzwerk sollte jedoch auch in der Lage sein, in einem weiteren Schritt die Potenziale einer thematischen Inszenierung und Erlebnisentwicklung aus der kulturellen Substanz abzuleiten, das heißt über Erfahrungen im Experience Design verfügen.

Ohne Vernetzung und ein aktives Einbringen geht es nicht

Freudenberg



Das können Sie als  
Kultureinrichtung  
und Kreative tun

## SICH AUF DIE TOURISTEN EINLASSEN

Kultureinrichtungen und Kreative, die sich dem kulturtouristischen Wettbewerb stellen wollen und Touristen als Zielgruppe anvisieren, müssen sich auch der oben skizzierten Bewertung stellen. Dabei gilt es nicht, sich den touristischen Bewertungskriterien zu unterwerfen, sondern sich kritisch mit ihnen auseinanderzusetzen. Kultureinrichtungen können Ankerangebote sein. Aber auch als vermeintliche Nebenschauplätze können sie eine inspirierende Wirkung entfalten oder eine wichtige Rolle für das kulturtouristische Gesamtangebot spielen. **Ohne Vernetzung und ein aktives Einbringen geht es nicht**, weshalb es aus Sicht der Destination wichtig ist, die **Handlungsfähigkeit und Bereitschaft der Kultureinrichtungen** zu hinterfragen.

Der Touristiker wird dabei nicht zum Kurator, aber er ergänzt seine Kompetenzen, um die kulturtouristische Vermarktung als Perspektive einzubringen. Ein Expertennetzwerk, in dem sich Kultur- und Tourismusexpertise trifft, kann hier hilfreich sein (siehe Tipp auf Seite 25). Die Grenze der Anpassung und Orientierung an die touristischen Kriterien muss jeder Kulturakteur für sich selbst definieren.

## ALLES IST RELATIV: WETTBEWERB UND ZIELGRUPPEN

Im oben skizzierten Bewertungsprozess wurde bereits auf die Bedeutung der Zielgruppen und auch des Wettbewerbs hingewiesen. Was hier in zwei getrennten Kapiteln dargestellt wird, ist in der Praxis nicht voneinander zu trennen. Das kulturtouristische Potenzial stellt noch keine Nachfrage dar. Mögliche Besucher informieren sich und finden Wettbewerber. Die Wettbewerbssituation ist demnach ebenfalls zu beobachten und zu bewerten. Sie kann und sollte auf die Profilierung rückwirken.

### Checkliste: Wettbewerbsbeobachtung

Beobachten Sie folgende Teilsegmente eines möglichen Wettbewerbs innerhalb Ihres Einzugs- und Quellgebiets:

1. **Den direkten, thematisch-inhaltlichen Wettbewerb**, also Regionen oder auch Kultureinrichtungen mit thematisch-inhaltlich und situativ gleichem Profil und gleichem Erlebnisversprechen. Beispiele: Burgenregion vs. Burgenregion, Kunstmuseum vs. Kunstmuseum im jeweils gleichen Einzugs- oder Quellgebiet.
2. **Den indirekten Wettbewerb**, also Angebote, die das gleiche emotionale Erlebnisversprechen und Hochgefühl beinhalten können, aber inhaltlich-thematisch anders ausgerichtet sind. Beispiele: Ausflug in ein Freilichtmuseum vs. Ausflug in einen Erlebnispark, Oper vs. Festival.

3. **Langfristig: den indirekten Zeit- und Aufmerksamkeitswettbewerb**, also Erlebnisse, die durch größere mediale Präsenz und attraktive Nutzenversprechen mehr Aufmerksamkeit erlangen. Dieser Wettbewerb ist nicht im Detail und konkret zu erfassen, aber real. Beispiel: Besuch einer Burg vs. einem interaktiven Virtual-Reality-Game oder einer Historien- oder Fantasy-Serie auf einem Streaming-Portal. Kulturangebote können hier ins Hintertreffen geraten, weil sie nicht die nötige Aufmerksamkeit generieren können. Dahinter verbergen sich langfristige Veränderungen des Freizeitverhaltens und der Kulturrezeption.

### Unser Tipp!

Beobachten Sie nicht nur den kulturtouristischen Markt und Ihre direkten Wettbewerber, sondern auch gesamtgesellschaftliche Entwicklungen, in denen sich ein indirekter Zeitwettbewerb abzeichnet. Vor allem im Zuge der mobilen Internetnutzung und Digitalisierung entstehen permanent neue, interaktive Angebote und Plattformen, die den möglichen Besuchern Zeit und Aufmerksamkeit abverlangen. Diese Zeit geht klassischen, auch kulturellen, Aktivitäten häufig verloren. Eine gute Basis für derartige Marktbeobachtungen sind größere Markt- und Mediastudien, die auch Daten zum Freizeitverhalten beinhalten. Diese Entwicklungen lassen sich nicht verhindern, aber sie lassen sich beim Aufsetzen neuer Angebote berücksichtigen.



Das können Sie als Kulturverwaltung tun

## KULTUR IST IDENTITÄT

Der Kulturtourismus kann niemals ohne die lokale und regionale Verankerung in der Bevölkerung und bei den Kulturschaffenden funktionieren. Die Schnittstelle dazu ist die Kulturverwaltung, die über die touristische Dimension hinaus Kultur als identitätsstiftendes Element betrachtet. Kultur ist und bleibt Ausdruck dieser Identität, auch im Rahmen der touristischen Nutzung. Die Kulturverwaltungen können und sollten sich hier einbringen. Sie vertreten dabei auch die Interessen der Bürger. So kann gewährleistet bleiben, dass Overtourism frühzeitig vermieden oder abgemildert werden kann.

### Personas entwickeln und Customer-Journey-Analysen durchführen

Die Wettbewerbsanalyse lässt sich etwas vereinfachen, wenn wir uns ein genaues Bild unserer Zielgruppen machen. Bereits im einleitenden Kapitel ist erläutert, dass die Entwicklung von Personas dazu das richtige Mittel sein kann.

Personas sind „sprechende“, lebendige und mit Namen versehene „Prototypen“ der bereits vorhandenen und von neu zu erreichenden Zielgruppen. Durch eine möglichst konkrete Schilderung und Charakterisierung erleichtern sie die Planung und Entwicklung von Angeboten und auch Marketingmaßnahmen. Im Idealfall können sogar real existierende, als typisch empfundene Besucher als Persona herangezogen werden.

Allerdings ist die Entwicklung von Personas nur bedingt ein kreativer Prozess. Sie sollte auf soliden Daten aufbauen. Aber woher beziehen wir diese Daten und Informationen?

Wenn Sie noch nicht über ausreichende Daten verfügen, versuchen Sie, Ihre Besucher kennenzulernen – im wörtlichen wie im übertragenen Sinne. Sobald Sie Ihre Besucher kennen, ist es einfacher, eine Verbindung zu ihnen herzustellen.

### Checkliste: So können Sie Ihre Besucher noch besser kennenlernen

1. **Finden Sie mehr über Ihre Besucher heraus, bevor diese anreisen – in ihrem Alltag.** Versuchen Sie, so viel wie möglich über Ihre Besucher in Erfahrung zu bringen und klären Sie, was sie von ihrem Besuch bei Ihnen erwarten – mit digitalen oder analogen, persönlichen oder automatisierten Methoden.
2. **Stellen Sie ihnen Fragen vor Ort.** Es geht nicht darum, seine Besucher zu verhören, sondern sie mit ein paar freundlichen, gut durchdachten Fragen kennenzulernen, etwa: „Woher kommen Sie? Wohin reisen Sie weiter? Was werden Sie sich noch anschauen?“ Dies ist bei jedem persönlichen Kontakt am Museumscounter, der Hotelrezeption, in der Tourist-Information etc. möglich und einfach zu bewerkstelligen.

3. **Beobachten Sie Ihre Besucher.** Nehmen Sie sich Zeit, beobachten Sie, wie Ihre Besucher sich verhalten, wie sie kommunizieren, wie oft sie zum Smartphone greifen, mit welchen Mitteln sie sich fortbewegen, mit Ihrem Angebot oder Ihrem Team interagieren u. s. w. Was sind die wichtigsten „Kontaktpunkte“, an denen Sie den größten Einfluss auf die Besuchererfahrung haben? Greifen Sie hier auf die Erfahrungen von Stadt- und Museumsführern, Servicemitarbeitern, „Reiseleitern“ und anderen Mitarbeitern mit direktem Besucherkontakt zurück.
4. **Befragen Sie sie nach ihrem Besuch.** Die Besucherzufriedenheit ist die „härteste Währung“ für den kulturtouristischen Erfolg. Finden Sie heraus, ob es den Besuchern gefallen hat oder nicht, was funktioniert hat und – noch wichtiger – was nicht, da Ihnen diese Informationen helfen werden, das Besucherlebnis zu verbessern. Stellen Sie Befragungsterminals auf, legen Sie Fragebögen aus, versenden Sie E-Mails, Newsletter und nutzen Sie die digitalen und sozialen Medien zur Kommunikation.
5. **Werten Sie Bewertungsplattformen aus.** Beobachten Sie Bewertungsplattformen wie TripAdvisor oder Google, um ein Bild der Zufriedenheit Ihrer Besucher zu erhalten. Recherchieren Sie wo Ihre Einrichtung und Ihr Angebot darüber hinaus bewertet werden. Reagieren Sie auf Kritik und Lob, interagieren Sie mit den Nutzern online. Bitten Sie bereits vor Ort um Feedback auf entsprechenden Plattformen. Werten Sie die Einträge, Kommentare und Kritiken systematisch aus.
6. **Tragen Sie alle digitalen Daten zusammen.** Führen Sie alle verfügbaren digitalen Kennzahlen, die Ihre bisherigen Marketingaktivitäten widerspiegeln, zusammen, z. B. Webseitenstatistiken, Insight-Analysen von Online-Maßnahmen und sozialen Medien, Response-Analysen von Media- und PR-Maßnahmen und Monitorings von sozialen Medien.

Zielgruppen, die auf Destinationsebene für alle Segmente des Tourismus definiert werden, also etwa auch Aktivangebote, Gesundheitsangebote u.a., sind manchmal weniger differenzierend in der Tiefe.

Für das gezielte Adressieren von Angeboten im Segment Kulturtourismus reicht das oft nicht aus. Die in diesem Leitfaden präferierte und empfohlene Persona-Entwicklung funktioniert nur, wenn das Angebot klar abgegrenzt ist. Jede Kulturdestination und -region, aber auch jedes Museum, jede Burg, jede Kulturroute etc. hat seine eigenen spezifischen Personas als Zielgruppen.

### Checkliste: So entwickeln Sie Personas

- Führen Sie einen Persona-Workshop durch: Beziehen Sie die Mitarbeiter aus Marketing und Vermittlung von Kulturangeboten, Mitarbeiter mit Besucherkontakt, ggf. auch Mitarbeiter touristischer Leistungsträger ein. Es können auch Besucher selbst eingebunden werden, wenn dazu die Möglichkeit besteht. Sinnvoll ist die Durchführung durch einen externen Moderator mit entsprechender Erfahrung. Definieren Sie spezielle Personas nur für Ihr regionales oder lokales Kulturangebot, oder auf Ihre Einrichtung bezogen. Beschränken Sie sich auf 4 bis 5 Personas. Und zwar:
  - ✓ für aktuelle Zielgruppen, die weiterhin Potenzial haben sowie für
  - ✓ neue Zielgruppen, die im Sinne eines Audience Developments künftig erreicht werden sollen.
- Definieren Sie für jede Persona folgende Merkmale:
  - ✓ Demographische Daten: Name, Alter und Geschlecht, Familienverhältnisse, Sprache, Beruf und Einkommen.
  - ✓ Werte und Lebenseinstellungen, z. B. orientiert an Milieustudien.
  - ✓ Reise- und Besucherverhalten: erwünschte Erlebnisse und Hochgefühle, präferierte kulturelle Sparten, bevorzugte Ziele, Reisedauern und -zeitpunkte, Reisebegleitungen, vorrangige Interessen und Aktivitäten.
  - ✓ Buchungsverhalten: Buchungskanal und -zeitpunkt, Unterkunftswahl etc.
  - ✓ Mobilitätsverhalten: Wahl der Verkehrsmittel bei Anreise und vor Ort.
  - ✓ Mediennutzung: on- und offline, mit möglichst konkreter Benennung und Gewichtung der Medien.
  - ✓ Eine eigene Customer Journey, in der die besonderen Kontaktpunkte in jeder Reise- und Besuchsphase definiert sind. Dazu kann ein eigener Workshop durchgeführt werden (siehe Seite 30).
  - ✓ Sonstige spezielle Merkmale, z. B. Einstellungen zu Nachhaltigkeit, Interesse am Kontakt mit Einheimischen oder besondere Bedürfnisse.
- Validieren Sie diese Ergebnisse anhand von Marktforschungsdaten sowie im Abgleich mit möglichen Zielgruppen auf übergeordneter Destinationsebene und nehmen Sie ggf. noch einmal Anpassungen vor.
- Abschließend dokumentieren Sie die Personas in ansprechender Form, z. B. in bebilderten Steckbriefen oder sogar Videos. So können sie immer wieder zur Inspiration eingesetzt sowie ansprechend vermittelt werden.
- Das Wichtigste: Arbeiten Sie mit den Personas!

### Unser Tipp!

Personas können auch im Binnenmarketing und für die betriebsinterne Identitätsstiftung definiert werden. Personas können demnach auch die Kreativen und Künstler, die eigene Bevölkerung oder die politischen Vertreter sein, v. a. wenn es darum geht, den Kulturtourismus neu zu entwickeln.

Die Customer-Journey-Analyse ist für die kulturtouristische Arbeit der zentrale Teil der Personas-Entwicklung und nimmt Zeit in Anspruch. Es ist sinnvoll, die Analyse in einem gesonderten Workshop durchzuführen.

**Checkliste: Customer-Journey-Analyse**

- Die Analyse wird im Idealfall separat für jede zuvor definierte Persona durchgeführt, wahlweise nacheinander oder parallel in unterschiedlichen Gruppen innerhalb des Workshops.
- Definieren Sie zunächst die Zielsituation und die Perspektive der Persona: Es ist ein Unterschied, ob ein Ausflug, eine Wochenendreise oder ein längerer Urlaub der Persona analysiert wird.
- Gehen Sie iterativ vor: Starten Sie mit einem ersten Überblick über die drei großen Phasen der Customer Journey, also die Zeit vor, während und nach der Reise bzw. des Besuchs. Verfeinern Sie dann in weiteren Durchgängen die Phasen und Subphasen.
- Identifizieren Sie vor allem:
  - ✓ Die Mikrosituation, in der sich die Persona jeweils befindet: Was braucht, sucht, empfindet er/sie in diesem Augenblick? Wo hält sie sich auf? Wie ist sie erreichbar? Ist sie überhaupt erreichbar?
  - ✓ Die Kontaktpunkte, die jeweils (aktuell oder potentiell) zur Verfügung stehen.
  - ✓ Die sogenannten „pain points“, also Situationen, die der Persona „Schmerzen“ (Sorgen/Ärger) bereiten, so dass der Kontakt – vielleicht sogar für immer – abreißt.
  - ✓ Die Botschaften und Informationen, die die Persona jeweils braucht oder erwartet.
- Fügen Sie dann weitere Ebenen hinzu:
  - ✓ Was können Sie tun, damit die Persona die gewünschte Information, Botschaft erhält und das Richtige „fühlt“?
  - ✓ Welche Ressourcen und Partner benötigen Sie dafür (Personal, Wissen, Budgets, Methoden, Instrumente, Plattformen, Kooperationspartner etc.)?
- Validieren Sie die Ergebnisse noch einmal anhand von Marktforschungsdaten und nehmen Sie ggf. Anpassungen vor.
- Dokumentieren Sie die Analyse und leiten Sie daraus einen Maßnahmenplan ab für
  - ✓ Kommunikations- und Vertriebsmaßnahmen,
  - ✓ die (Weiter-/Neu-)Entwicklung des Angebots,
  - ✓ neue Services und Convenience-Angebote.

**VOM PROFIL ZUR KULTURMARKE**

Mit der Bestandsaufnahme, den Personas und der Kenntnis des Wettbewerbs liegen alle Informationen vor, die für eine Profilbildung notwendig sind. Es ist eine Binsenweisheit, dass jedes Museum, jede Kultureinrichtung und jede Kulturregion ihr spezielles Profil entwickeln sollte. Das Profil von Kultureinrichtungen sollte jedoch mehr umfassen als „Spezialmuseum“, „Kunstmuseum“, „Burg“, „Kloster“ etc. Und auch für Kulturregionen reicht es nicht mehr aus, sich generisch als eine „Region mit Kultur“ zu positionieren.

Vielmehr gilt es, die Erlebnisse und Erfahrungen herauszuarbeiten, die der Besucher **nur hier** machen kann. Welche Geschichte(n) erzählen Museum oder Region und was lösen sie damit aus? Dazu gehören nicht nur die Inhalte an sich, sondern auch Werte, Haltungen und Lebensorientierung für die Besucher. In einem Wort: Eine Kulturmarke muss entstehen; aus der kulturellen Substanz heraus, aber immer in Bezug zu den persönlichen, sinnstiftenden Erfahrungen, nach denen die Besucher sich bewusst oder unbewusst sehnen.

**Beispiel aus der Praxis**

**Kultur als Treiber der Destinationsmarke: GrimmHeimat Nordhessen**

Die GrimmHeimat NordHessen ist eine themen- und branchenübergreifende Dachmarke, die der Förderung und Vermarktung der Region Nordhessen dienen und ihre Attraktivität steigern, erlebbar und sichtbar machen soll. Und zwar – wirtschaftlich, wissenschaftlich, kulturell und touristisch.

Ihren Namen verdankt sie den Brüdern Jacob und Wilhelm Grimm, die ihre längste Schaffenszeit in Kassel zugebracht und die Region stets als ihre Heimat bezeichnet haben. Sie sind typische Markentreiber. Die weltweit mutmaßlich bekanntesten Deutschen gaben der zuvor wenig profilierten Region dank der Vielseitigkeit ihrer Verdienste eine größtmögliche Identifikationsfläche und kulturelle Resonanz.



Mehr Infos: [www.grimmheimat.de](http://www.grimmheimat.de)

**Ihre Einzigartigkeit – Ihre Treiber**

Die Bestandsaufnahme sollte ein zentrales Ergebnis erbracht haben: Was macht Sie und Ihr Angebot einzigartig? Welcher Faktor oder welche Faktoren unterscheiden Sie, Ihr Reiseziel, Ihre Einrichtung von Ihrer Konkurrenz?

Gibt es ein derartiges, meist kulturelles, Thema und spricht es eine große Gruppe von Menschen an, haben Sie Ihre Alleinstellung und Ihren wichtigsten „Markentreiber“ gefunden. Sie haben das Zeug zu einem **Marktführer**, einem Ankerangebot.

Nun kann es gerade im ländlichen Raum gut sein, dass Ihre Region oder Ihre Kultureinrichtung nicht so einzigartig sind wie notwendig, oder dass Ihre Einzigartigkeit auf einem Thema oder Merkmal beruht, das nur wenige Menschen anspricht und betrifft. Dann benötigen Sie Mehrwerte und weitere Treiber, also Gründe und Ursachen, warum Menschen Sie besuchen sollen. Sie sind der klassische **Herausforderer** der Marktführer.

Die Grundregel lautet: Je intensiver der Wettbewerb und je **schwächer Ihre kulturelle Substanz ist, umso mehr zusätzliche Markentreiber und Mehrwerte benötigen Sie.**

Welche Sie für Ihre Vermarktung auswählen, ist wiederum abhängig von Ihren Personas und vom Wettbewerb, von dem Sie sich auch darin unterscheiden sollten.





Beispiele aus der Praxis

**Marktführer: Industriekultur in der Metropole Ruhr**

Die herausragende Qualität und Dichte der Industriedenkmäler im Ruhrgebiet hat die Region international zu einem Marktführer in diesem speziellen kulturtouristischen Segment gemacht. Die im Zuge der Internationalen Bauausstellung IBA Emscherpark entstandene Route der Industriekultur gilt als Musterbeispiel für die Entwicklung eines neuen kulturtouristischen Profiltemas.

Mehr Infos: [www.route-industriekultur.ruhr](http://www.route-industriekultur.ruhr)

**Herausforderer: Ostfriesland**

Das „Kulturnetzwerk Ostfriesland“ wurde 2006 auf Initiative von Werner Agsten, Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, und Eske Nannen, Kunsthalle Emden, mit den wichtigsten Kulturinstitutionen der Region sowie der Ostfriesland Tourismus GmbH gegründet. Seit 2008 gilt Ostfriesland als Modellregion für Kulturtourismus in Niedersachsen. Darauf aufbauend entwickelte sich die Vision, Ostfriesland als Kulturdestination zu etablieren.

Mehr Infos: [www.ostfriesischelandschaft.de](http://www.ostfriesischelandschaft.de)



An der Kunsthalle in Emden

**Marktführer: Neanderthal Museum**

Das Neanderthal Museum entstand 1996 nach einem Entwurf von Günter Zamp Kelp, Julius Krauss und Arno Brandhuber in unmittelbarer Nähe des Erstfundortes des Neandertalers in Mettmann. Es behandelt die Ur- und Frühgeschichte der Menschheit sowie die nach dem Fundort des Fossils Neandertal 1 benannten Neandertaler. Obwohl das Museum nicht den Originalfund als Objekt aufweisen kann, entwickelte es sich durch seine interaktive Ausstellung, seine besondere Architektur und ein stets innovatives Marketing zu einem der führenden Museen in diesem Segment.

Mehr Infos: [www.neanderthal.de](http://www.neanderthal.de)

**Herausforderer: Museum Peter August Böckstiegel**

Peter August Böckstiegel (1889-1951) war ein deutscher Maler und Vertreter des Westfälischen Expressionismus. Er gilt als einer der bedeutendsten westfälischen Künstler des 20. Jahrhunderts. Noch bis Sommer 2018 wurde nur sein Geburtshaus als Museum genutzt. Seit August 2018 ist das neue Museum Peter August Böckstiegel für Besucherinnen und Besucher geöffnet. Das neue Museum fand überregional großen Anklang und gilt als gelungenes Beispiel für die kulturtouristische Inwertsetzung eines bislang unterschätzten Themas und Künstlers. Der Nachlass des Künstlers findet in dem neuen Museumsbau nun erstmals einen angemessenen Vermittlungs- und Präsentationsrahmen. Zudem hat der Neubau das benachbarte Künstlerhaus durch wichtige Funktionen ergänzt.

Mehr Infos: [www.museum-pab.de](http://www.museum-pab.de)



Museum Peter August Böckstiegel

**Checkliste: Markentreiber und Profilierungsansätze**

- Die kulturelle Substanz ist immer die Basis eines Profils und einer Marke. Ihr Thema können Künstler, epochale Kulturerbestätten, herausragende Werke und Objekte Ihrer Sammlung, historische Persönlichkeiten, archäologische Funde, historische Ereignisse, herausragende Kuratoren u. v. m. sein.

Hinzu kommen:

- Haltung: Ethische Maßstäbe gewinnen in „unruhigen“ Zeiten wieder an Bedeutung, das gilt besonders für Kultureinrichtungen. Wer Haltung zeigt und diese auch gegen Widerstände vertritt, ist besonders glaubwürdig.
- Raumerlebnisse: Diese werden oft durch eine besondere Architektur hervorgerufen, aber auch kulturlandschaftliche Besonderheiten zählen dazu.
- Design: Eine besondere Ästhetik kann ein Treiber sein, der Menschen aktiviert.
- Inszenierungen: Sie versprechen besondere Erlebnisse, etwa in einem besonders interaktiven Museum, durch große Events, durch spirituelle Erlebnisse in sakralen Orten, durch starke Gegenentwürfe zum Alltag der Besucher etc.
- Spezielle Services und Convenience: Das kann etwa eine herausragende Familienfreundlichkeit sein, Maßnahmen der Inklusion und Barrierefreiheit, aber auch eine sehr gute Erreichbarkeit oder Spezialisierung auf Wanderer und Radfahrer, die Kultur am Wegesrand erleben wollen etc.
- Nachhaltigkeit: Einer der größten Megatrends, der auch vor dem Kulturtourismus nicht Halt macht.
- Komplementäre Angebote: Als fast schon essenziell für den Kulturtourismus gelten eine sehr gute Gastronomie, Genuss und Kulinarik. Aber auch Gesundheits- und Aktivangebote, sofern sie nicht beliebig sind, sind gute Ergänzungen der Kulturmarke.
- Innovationen und Kreativität: Wer immer wieder neue, originale Ideen produziert – egal ob in der Vermittlung, Kommunikation oder Interpretation seiner kulturellen Substanz – gilt als modern und agil.

Vergessen Sie darüber jedoch niemals die emotionalen Bedürfnisse Ihrer Besucher bzw. Ihrer Personas. Für das perfekte kulturtouristische Profil ist nämlich eine weitere Frage essenziell, die beantwortet werden muss:

Beispiel aus der Praxis

**Experimentierfreude: Kunstmuseen Krefeld**

Die Kunstmuseen Krefeld „bestehen“ aus drei Ausstellungshäusern, das Kaiser Wilhelm Museum sowie die Museen Haus Lange und Haus Esters, die unter einer gemeinsamen Leitung betrieben werden. Heute präsentieren sich die Museen mit einer international angelegten Sammlung überwiegend zeitgenössischer Kunst der letzten Jahrzehnte.

Mit der Sanierung des Kaiser Wilhelm Museums, die 2016 abgeschlossen wurde, begann eine Art Wiederbelebung der Kunstmuseen und ihrer bedeutenden Sammlung. Unter neuer Leitung änderte sich nicht nur der programmatische Zuschnitt, sondern auch die Zielgruppenausrichtung erweiterte sich. Mit Experimentierfreude und einem erneuerten Ausstellungsprogramm setzt es neue Akzente, die auch in der öffentlichen Wahrnehmung und im Besucherzuspruch positive Spuren hinterlassen. Dabei entstehen zudem neue Vermittlungsformate, die nicht nur neue, junge Zielgruppen und Familien aktivieren, sondern auch einen verstärkten Dialog zwischen Museum und Bürgern ermöglichen.

Mehr Infos: [www.kunstmuseenkrefeld.de](http://www.kunstmuseenkrefeld.de)

**Wie sollen sich Ihre Besucher fühlen?**

Dies ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg zum Profil, denn Sie wollen beim Besucher vorrangig eine emotionale Reaktion hervorrufen und eines der oben bereits skizzierten Hochgefühle auslösen. Es ist demnach wichtig zu verstehen, was ihre Besucher fühlen sollen und wollen.

**Unser Tipp!**

**Versprechen Sie Ihren Besuchern etwas!**

Wenn Sie ein Versprechen formulieren, fällt es leichter, Gefühle damit zu verbinden. Versprechen Sie etwas, das Ihrer Persönlichkeit und Identität entspricht und wofür Ihre Einrichtung, Ihr Ort oder Ihr Reiseziel steht. Wenn Sie dieses Versprechen halten können, bringen Sie Ihre Besucher dazu, anderen von ihren Erlebnissen und Erfahrungen zu berichten.

Fragen Sie sich also: Kommen Ihre Besucher, um sich kulturell inspirieren zu lassen, um Ästhetik zu genießen, um sich selbst zu belohnen, um sich einfach nur zu entspannen oder aus anderen Gründen?

## MIT LEITLINIEN, ZIELEN UND HANDLUNGSFELDERN ABSCHLIESSEN – UND VON NEUEM BEGINNEN

In einem finalen Schritt schreiben Sie ihr Profil nieder, aber nicht ausschweifend, sondern einfach, markant und verständlich für alle Akteure.

### Checkliste: Dokumentation

- Fassen Sie Ihr Profil und Ihre Kulturmarke möglichst in einem Satz zusammen, in einer Art Leitidee.
- Benennen und erläutern Sie in zwei bis drei kurzen Sätzen Ihre Markentreiber und die Gründe, warum die Besucher zu Ihnen kommen sollen.
- Formulieren Sie daraus ein Versprechen an die Besucher.
- Leiten Sie daraus spezifische Leitziele für – mindestens – folgende Handlungsfelder ab:
  - ✓ die weitere Entwicklung und Vermittlung des Alleinstellungsmerkmals und der kulturellen Substanz
  - ✓ die Weiterentwicklung der weiteren Markentreiber, der Erlebnisse und des Angebotes
  - ✓ die Emotionen, die vermittelt werden sollen
  - ✓ die Ansprache der Besucher und Personas
  - ✓ die identitätsstiftende Wirkung nach innen – bezogen auf die Akteure in der Region und/oder innerhalb der Kultureinrichtung.

Dieses Profil ist Grundlage für alle anderen Handlungsfelder. Es hat einen eher langfristigen Charakter, ist aber dennoch nicht für die Ewigkeit gemacht. Mindestens alle vier bis fünf Jahre sollte das Profil überprüft und neu qualifiziert werden. Vor allem Personas und der Wettbewerb entwickeln sich in digitalen Zeiten extrem dynamisch und schnell.



Altenberger Dom

# Angebote und Erlebnisräume



## Das lernen Sie hier

- Produktlinien und Erlebnisräume schaffen eine Bühne für das Kulturerlebnis des Besuchers vor Ort.
- Kulturelle Erlebnisräume mit Ankerangeboten sind oft wichtiger als die übergeordnete touristische Gesamtdestination.
- Service-, Management- und Erlebnisqualität bedingen einander.
- Das Kulturerlebnis besteht nicht nur aus dem Kulturangebot, sondern muss touristische Leistungsträger mit einbeziehen.
- Permanente Innovationen und ein Konzept zur Steigerung der kulturellen Lebensqualität sichern die Wettbewerbsfähigkeit.
- Kultureinrichtungen und -anbieter fungieren als Ankerangebote, kulturelle „Sidekicks“ oder kulturtouristische „Trittsteine“.



## Die Herausforderung: Erfahrungen statt Produkte

Kulturtouristische Angebote zeichnen sich durch eine ungeheure Vielfalt aus. Während andere touristische Themen wie Aktiv- oder Gesundheitstourismus meist einfach über die Aktivität oder den Nutzen definiert werden können, kann sich Kultur in einer unüberschaubaren Zahl an Erlebnissen manifestieren. Der Grund: Es gibt unendliche Kombinationsmöglichkeiten aus Kulturerbe, bildenden und darstellenden Künsten, Kreativangeboten, Alltagskultur und Lebensstilen mit emotionalen Erlebnissen, Gefühlszuständen und Aktivitäten sowie Vermittlungsformaten und -methoden jeder Art.

Vor diesem Hintergrund die richtige Strategie zu entwickeln, um das eigene kulturtouristische Angebot zu verbessern, zu erweitern oder zu erneuern, ist eine Kunst für sich. Andererseits birgt diese Tatsache auch ein ungeheures Potenzial für innovative, spannende und kreative Erlebnisse, die sich immer wieder erneuern. So frei, wie Kunst und Kultur in ihrem Wesenskern nach Erneuerung streben, so frei können sich auch kulturtouristische Erlebnisse entfalten – wenn dabei einige wesentliche Bedürfnisse der Zielgruppen und Personas berücksichtigt werden.



## Was ist zu tun?

Ein Kulturerlebnis manifestiert sich erst, wenn der Besucher vor Ort das Angebot wahrnimmt. Das kulturtouristische Erleben ist damit immer an den Ort gebunden. Und es koppelt die Qualität des Angebots an die persönliche Konstitution des Besuchers. Ohne eine gute Angebots- und Erlebnisqualität vor Ort sind demnach alle anderen Handlungsfelder obsolet. Ein Erlebnisversprechen sollte daher nur dann ausgesprochen werden, wenn es vor Ort eingelöst werden kann.

Im Idealfall haben Sie bereits in der Persona-Entwicklung (siehe Kapitel Profilierung, ab Seite 28) die Erlebnisse und Interessen der Besucher herausgearbeitet. Im Rahmen einer Customer-Journey-Analyse haben Sie zudem Maßnahmen für die Angebots- und Erlebnisentwicklung sowie passende Services und Convenience ergänzt. Nun müssen Sie diese verfeinern und zur Umsetzung bringen, und zwar in folgenden Schritten:

### CHECKLISTE: DER WEG ZUR GUTEN ANGEBOTS- UND ERLEBNISQUALITÄT

1. Definieren Sie, basierend auf Ihrem Profil, Angebotscluster und Erlebniswelten.
2. Grenzen Sie kulturelle Erlebnisräume ab, die dem typischen Aktionsradius der Besucher entsprechen.
3. Definieren Sie Kriterien für die Erlebnisqualität, der Angebots- sowie Servicequalität für die jeweiligen Cluster und Erlebniswelten.
4. Vermitteln Sie Qualitätskriterien an Ihre Angebots- und Produktpartner.
5. Kombinieren Sie das kulturelle Angebot und Erlebnis mit touristischen Komplementärangeboten.
6. Sichern Sie die langfristige Qualität durch regelmäßige Qualitätskontrollen und Innovationen.
7. Bewahren Sie die langfristige Attraktivität durch die Weiterentwicklung des kulturellen Erlebnisraums.

Die ersten fünf Schritte sind Aufgaben und Prozesse, die auf Basis des aktuellen Bestands an kulturellen Themen und Bausteinen zu bearbeiten sind. Die letzten beiden Aufgaben haben einen eher langfristigen Charakter, sind jedoch für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit essenziell.



## ERLEBNISSE IN PRODUKTLINIEN UND ERLEBNISWELTEN BÜNDELN

Zwei Maßstäbe prägen die Erfahrungen von Besuchern: Was haben sie erlebt? Und: Wo haben sie es erlebt?

Daher ist es grundsätzlich sinnvoll,

- Produkt- und Erlebniswelten zu definieren, in denen sich das eigene Profil, aber auch die Erlebnisse der Besucher widerspiegeln,
- Erlebnisräume zu identifizieren, die dem Aktionsradius und den Besucherströmen der Besucher entsprechen.

Angebotswelten und Produktlinien sind ein sinnvolles Instrument, um die kulturellen Angebote nachfrageseitig für verschiedene Zielgruppen sicht- und erlebbar zu machen. Im Idealfall repräsentieren sie verschiedene Erlebniswelten des kulturtouristischen Angebots.

Aus Sicht der Kulturdestination sollten Sie auch nach innen wirken. Die Kreativität und Originalität der Kulturschaffenden bedürfen häufig orientierender Signale, um sich selbst im touristischen Markt einordnen zu können. Daher sollten in Produktlinien die Zielgruppeninteressen, die Werte der Destinationsmarke und die angebotsseitigen Besonderheiten verknüpft werden.

Typische **Produktlinien und Erlebniswelten** sind:

- Kulturelle Schwerpunkt- und Profilt Themen, z. B. die Römer, Industriekultur, Parks und Gärten, Landkultur, Burgen und Schlösser.
- Veranstaltungen, Events und Festivals mit einem bestimmten künstlerischen Fokus, z. B. Festivalsommer, Musiktage, Literatursommer.
- Kunsthandwerkliche oder kreative Schwerpunktthemen, z. B. Galerien, Glasbläsereien, Möbeldesign, private Gärten, Künstlerkolonien, Kreativangebote zur Selbstfindung und Selbstinszenierung.
- Zielgruppengerechte Themenkombinationen, z. B. Kultur und Entschleunigung, Kultur und Aktiv.
- Versteckte Schätze, Originelles, Alltagskultur, Esskultur – also alles, was die Besonderheiten und Eigenarten der Kulturregion in den Vordergrund rückt.

Selbstverständlich sind diese hier allgemein skizzierten Ansätze in der Kommunikation und Angebotsentwicklung individuell und originell mit Geschichten und einem eigenen „Wording“ zu veredeln und zu verlebendigen. Innerhalb der jeweiligen Erlebniswelt werden dann alle passenden Einzelerlebnisse zusammengefasst, die möglichst viele Emotionen und Aktivitäten abdecken sollten. Auf Destinationsebene kann es Überschneidungen mit Produkt- und Erlebniswelten geben, die bereits das gesamte Angebotspektrum der Destination prägen. Für die tatsächliche kulturtouristische Vermarktung im engeren Sinne ist eine Reduktion auf drei bis vier Produktlinien oder das Setzen jährlicher Schwerpunkte in Themenjahren o. Ä. zu empfehlen.

### Beispiel aus der Praxis

#### Produktlinien: Die Kunst des Clusters

Im Rahmen des Innovationsprogramms KulturReiseLand NRW wurden vier Produktlinien gebildet, die spezielle Zielgruppeninteressen und auch Werte abbilden:

- Kunstgenuss
- Design & Manufaktur
- Kulturlandpartie
- Versteckte Schätze

Dies war angesichts der großen Heterogenität des kulturellen Angebots abseits der urbanen Zentren NRWs eine Herausforderung. Zu viele Produktlinien haben nicht den gewünschten Effekt, nämlich eine bessere Orientierung für Besucher und Erleichterung der Entscheidung. Sind es zu wenige, verlieren sie an Schärfe und Präzision. In kleineren Destinationen oder Städten gestaltet sich der Prozess in der Regel einfacher.

Mehr Infos: [www.dein-nrw.de/kulturland](http://www.dein-nrw.de/kulturland)



LWL-Freilichtmuseum Detmold

## ERLEBNISRÄUME SIND DIE WAHREN DESTINATIONEN

Der **Aktions- und Erlebnisraum** eines Besuchers vor Ort ist davon abhängig, wie hoch die Aufenthaltsdauer der Besucher im Durchschnitt ist. In einer Tagesausflugsdestination sind die Erlebnisräume, die von den Zielgruppen wahrgenommen werden, selbstverständlich insgesamt kleiner als in Kurzreise- oder gar Urlaubsdestinationen mit durchschnittlich höherer Aufenthaltsdauer. Dennoch sind Tagesausflüge eine gute Länge zur Orientierung bzw. eine Art Ur-Einheit, denn auch auf längeren Urlaubsreisen segmentieren die Besucher ihren Aufenthalt meist nach Tagesausflügen und -aktivitäten.

Doch zuvor ist zu klären: Warum ist die Abgrenzung von Erlebnisräumen eigentlich so wichtig?

Sie stellen im Prinzip die **eigentlichen Reiseziele** dar, die der Besucher als solche empfindet. Diese können und werden häufig von der administrativ abgegrenzten Destination abweichen.

Sie stellen aber jenen Raum dar, in dem der Besucher während seines Aufenthaltes Wertschöpfung schafft, also Erlebnisse und Services in Anspruch nimmt und dabei Ausgaben tätigt.

Kern eines Erlebnisraumes sind häufig **Ankerangebote** (siehe Kapitel Profilierung, Seite 25), die als Reiseauslöser, Portal und Hub fungieren können, z. B. ein überregional bedeutendes Museum, ein kulturhistorisch bedeutendes Schloss mit starker Publikumsfrequenz, eine gut erschlossene Kulturroute als Rad- oder Wanderweg oder ein überregional ausstrahlendes Festival.

### Beispiel aus der Praxis

#### Kindheitsträume: Astrid Lindgrens Vimmerby

Vimmerby ist eine Ortschaft in der südschwedischen Provinz Kalmar län und der historischen Provinz Småland. Gleichzeitig ist sie bekannt als Geburtsort der Kinderbuchautorin Astrid Lindgren. Diese Tatsache nutzt Vimmerby zur Inszenierung und Entwicklung eines Erlebnisraums, der nicht nur die Geschichte der angesehenen Autorin, sondern auch die ihres Werks und ihrer Protagonisten erzählt.

Ankerangebote sind zum einen Astrid Lindgrens Welt, ein Theaterpark, der die Geschichten von Pippi Langstrumpf, Michel aus Lönneberga, Ronja Räubertochter u. v. m. im Stile eines Themenparks, aber hochwertig inszeniert. Zum anderen das Museum und Kulturzentrum Astrid Lindgrens Näs, wo das Geburtshaus der Autorin heute noch steht und um einen künstlerischen Landschaftspark ergänzt wurde.

Im Umfeld werden Angebote und Landschaftselemente in den Erlebnisraum eingebunden, die mit Bezug zum Werk der Autorin als „Astrid Lindgrens Vimmerby“ und damit als kulturelle und emotionale Heimat dieser weltbekannten Geschichten inszeniert werden.

Mehr Infos: [www.vimmerby.com/de/](http://www.vimmerby.com/de/)  
Video: [www.bit.ly/2NJWs5H](https://www.youtube.com/watch?v=2NJWs5H)



Erlebniswelten und Erlebnisräumen stellen die Bühne für das Kulturerleben des Besuchers dar.



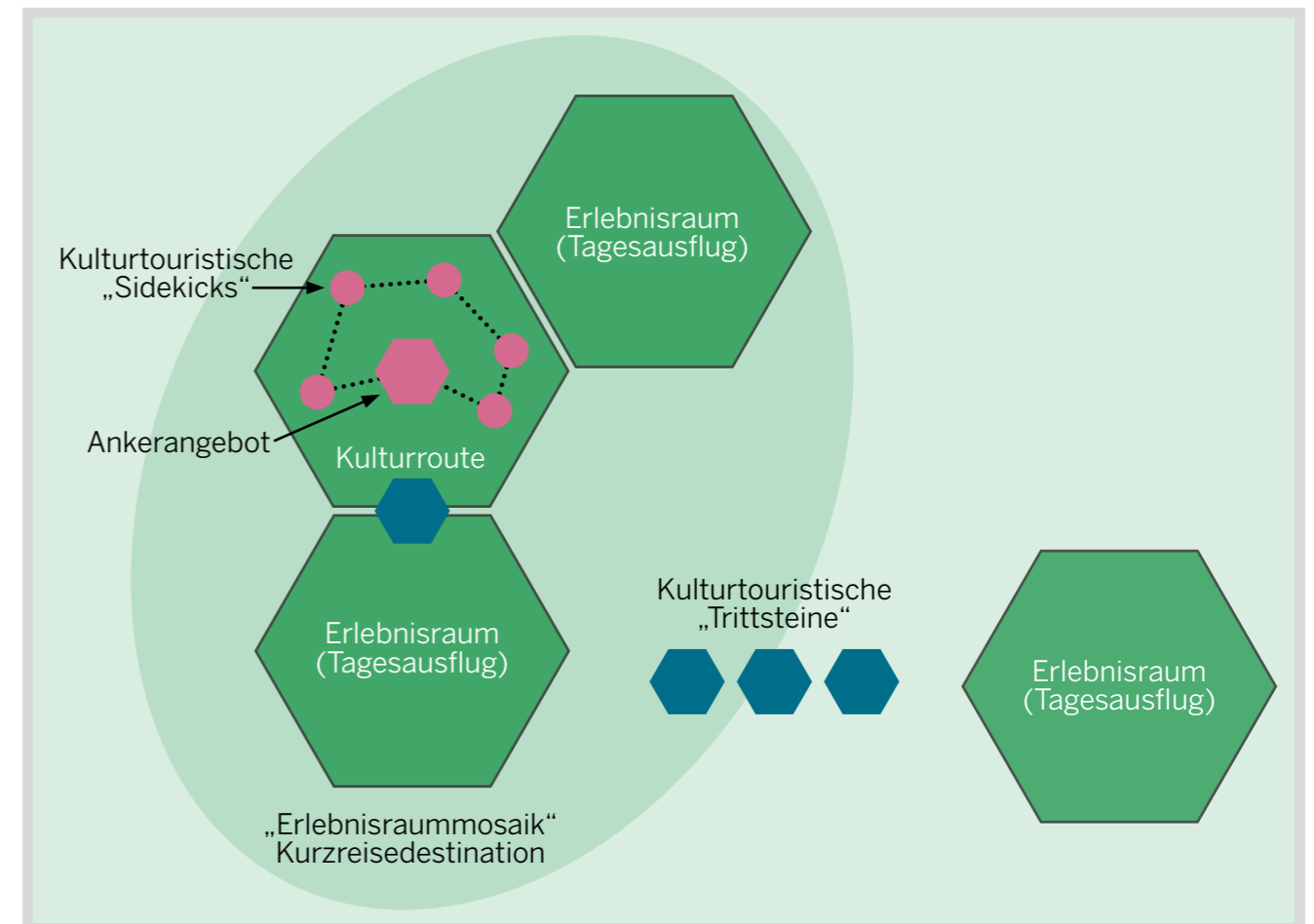
Fürstliches Residenzschloss Detmold

**Unser Tipp!**  
**Besucherströme**  
 Um Besucherströme zu analysieren gibt es verschiedene Methoden. Die klassische Erhebung fragt die Besucher nach den Zielen, die sie während ihres Aufenthaltes aufgesucht haben. Hinzu kommen digitale Möglichkeiten. Gibt es in der Region eine digitale Tourist Card, lassen sich oft deren Daten auswerten. Auch Mobilfunkanbieter bieten Möglichkeiten zur Analyse von Besucherströmen.

**Checkliste: Abgrenzung von Erlebnisräumen**

1. Identifizieren Sie die Besucherströme und die wichtigsten, räumlich verorteten Ankerangebote bzw. points of interest (POI) innerhalb der Destination: Wo sind Erlebnisorte und Angebote, die Besucher häufig und gerne miteinander kombinieren?
2. Fassen Sie diejenigen Erlebnisorte und Angebote zu einem Erlebnisraum zusammen, die ungefähr einem Aktionsraum für einen Tagesausflug entsprechen. Dies ist die Erlebniseinheit, mit der sich am besten planen lässt. Darin lassen sich am einfachsten Angebotsnetzwerke spinnen.
3. Verknüpfen Sie, wenn möglich, den einzelnen Erlebnisraum mit einem Angebotscluster oder einer Erlebniswelt. Dies wird nicht immer funktionieren, kann aber im Sinne einer Profilierung sinnvoll sein. In der Regel definiert das zentrale Ankerangebot den Erlebnisraum. Zudem sollte jeder Erlebnisraum oder, besser noch, jedes Ankerangebot mit einem überregional ausstrahlenden kulturellen Event verknüpft sein.
4. Erfassen, vermitteln und vernetzen Sie dazu innerhalb des Erlebnisraumes folgende Angebote zu einem Netzwerk:
  - ✓ das Ankerangebot als Portal, Reiseanlass und Verteiler der Besucher,
  - ✓ kulturtouristische „Sidekicks“ als ergänzende, kulturell definierte Orte, die sich an einem Angebotscluster und/oder falls möglich an sonstigen kulturellen Kategorien orientieren.
  - ✓ kulturtouristische „Trittsteine“ als potenzielle, kulturell bedeutende Zwischenstationen zwischen zwei oder mehr Erlebnisräumen.
5. Wenn in Ihrer räumlich ausgedehnten Destination Kurzreisen oder sogar längere Urlaubsreisen überwiegen, kombinieren Sie verschiedene Erlebnisräume auf Tagesausflugsbasis zu größeren „Erlebnisraummosaiken“, in denen jeder Raum für sich, aber auch alle in Kombination als Destination funktionieren.
6. Entwerfen Sie für und installieren Sie innerhalb der einzelnen Erlebnisräume ein Leit- und Orientierungssystem, und zwar sowohl analog als auch digital. Dazu gehören:
  - ✓ eine Beschilderung bestehend aus Portalen und Einstiegspunkten, Knotenpunkten sowie einzelnen, kleinen Wegweisern für alle besucherrelevanten Verkehrswege.
  - ✓ ein digitales Leitsystem durch Präsenz in den wichtigsten Wegefindungsmedien, v. a. Google Maps, Apple Maps, Outdooractive, Komoot u.Ä.

Erlebniswelten und Erlebnisräumen stellen die Bühne für das Kulturerleben des Besuchers dar.



Erlebnisräume – die Bühne für das Kulturerleben des Besuchers. Eigene Darstellung projekt2508 GmbH.

## QUALITÄT SETZT SICH DURCH!

Produktlinien und Erlebnisse bedürfen einer qualitativen Absicherung. Im Rad- oder Wandertourismus sind vergleichsweise einfach Qualitätskriterien zu formulieren und zu prüfen, im Kulturtourismus funktioniert dies nur bedingt. Selbstverständlich gelten auf der touristischen Ebene die Maßstäbe, die wir aus anderen Segmenten kennen, also

- Servicequalität und Convenience
- Management-Qualität
- Erlebnisqualität und Innovationen

### Servicequalität und Convenience

Eine gute Servicequalität ist die Basis jedes touristischen Angebots. Für die Servicequalität liegt mit der Initiative Servicequalität Deutschland® bereits ein anerkanntes Zertifizierungssystem vor, das von allen Akteuren, auch im kulturellen Bereich, intensiv genutzt werden sollte. Der „Schlüssel“ zur guten Servicequalität sind Ihre Mitarbeiter im direkten oder indirekten Besucherkontakt vor und hinter den Kulissen, also sowohl analog als auch digital. Ihre Schulung ist von zentraler Bedeutung und wächst mit der weiteren Differenzierung der Besucherbedürfnisse und Interessen.

Zusätzlich ergeben sich durch neue digitale und personalisierte Services neue Aufgaben, um den erhöhten Ansprüchen an eine individuelle Reise- und Ausflugsgestaltung gerecht werden zu können. Daher besteht auch bei digitalen Besucherservices ein erhöhter und permanenter Qualifizierungsbedarf.

Zur Servicequalität gehören auch alle Convenience-Angebote, die spezielle Zielgruppeninteressen berücksichtigen sowie Mehrwerte schaffen. Die wichtigsten sind:

- Familienfreundlichkeit
- Nachhaltigkeit in einem ganzheitlichen Sinne, also ökologisch, sozial und ökonomisch
- Inklusion und Barrierefreiheit im Sinne eines Kulturtourismus für alle
- Vorteilsangebote jeder Art, z. B. Schnupperangebote, neue Ticketvarianten, digitale Fast-Lane-Tickets (ohne Anstehen), Kombiangebote mit Hotels und Gastronomie bzw. anderen Freizeitangeboten, TouristCards, Kurzführungen für (Rad-)Wanderer etc.

### Barrierefreiheit

Barrierefreiheit ist ein wichtiges Qualitätsmerkmal. Die Herausforderung besteht darin, die gesamte Customer Journey (siehe Seite 12) für alle Gäste erlebbar zu machen. Kultureinrichtungen sowie Destinationen können sich mit barrierefreien Angeboten profilieren und ihre Wettbewerbsposition verbessern – denn die Zahl älterer und mobilitätseingeschränkter Menschen wächst seit Jahren und bietet deshalb als Gästegruppe ein großes Marktpotenzial. Demnach sollte Barrierefreiheit auch eine feste Konsistente bei der Kundenansprache sowie Angebotsentwicklung sein.

### Management-Qualität

Zur Management-Qualität gehören alle strategischen, Führungs- und Koordinationsaufgaben sowie branchenspezifisches Spezialwissen, das entsprechend angewandt werden kann. Dies setzt eine entsprechende Ausbildung und Marktkenntnis voraus. Wichtige Maßnahmen sind:

- die Übertragung der Aufgaben an Fachkräfte
- die permanente Fortbildung des Personals, auch unter Einsatz von eLearning und mit Aufbau von Digitalkompetenz
- die zusätzliche Sicherung der Management-Qualität im Austausch mit Partnern (Lernen von den Besten)
- gezielter Einkauf von Managementwissen durch Beratung, Agenturen oder operative Services
- Systematisches Wissensmanagement

### Erlebnisqualität

Erlebnisqualität kann im Kulturtourismus nicht auf gleiche Weise definiert werden wie etwa im Aktivtourismus. Jede Sparte und jedes Kulturangebot weist seine eigenen Qualitäten auf, die nur bedingt in ein Schema gepresst werden können. Ohne externen Rat und Kulturexpertise geht es daher oft nicht (siehe Kapitel Profilierung, Seite 23).

Unter dem Stichwort Experience Design werden zunehmend Methoden eingesetzt, um Erlebnisse systematisch zu entwickeln. Dabei werden Erkenntnisse aus der Psychologie sowie dramaturgische und kulturelle Techniken miteinander verknüpft, um Besucher sowohl emotional als auch sozial, sensorisch, dramaturgisch aber auch rational zu aktivieren. Die zentralen Methoden dazu sind:

- Thematisierung
- Storytelling
- Inszenierung und Szenografie
- Events
- Service-Design-Methoden

Letztlich sind auf dieser Basis alle Kulturerlebnisse und -angebote immer wieder zu hinterfragen und zu verbessern. Grundlage dafür sind die Interessen, Wünsche und emotionalen Bedürfnisse der Besucher (siehe Kapitel Profilierung, Seite 23).

Spürbar ist eine verstärkte Nachfrage nach interaktiven Angeboten, in denen der Besucher nicht nur passiv konsumiert, sondern mit dem Kunstwerk, dem Objekt, dem Ort, dem Künstler, dem Vermittler, dem Kurator etc. interagiert.

### Unser Tipp!

#### Kulturakteure und -pädagogen aktivieren

Die Mitarbeiter, die in Museen aber auch anderen kulturellen Einrichtungen an Vermittlungsmethoden, Dramaturgien oder auch kulturpädagogischen Angeboten arbeiten verstehen ihr Handwerk. Sie schaffen Erlebnisse. Es kann sinnvoll sein, sie in einen kreativen Prozess einzubinden, um auch die kulturtouristische Erlebnisqualität zu verbessern.

### Beispiel aus der Praxis

#### Der Heilige Gral – auf der Suche nach dem Schatz der Tempelritter. Im Escape Room der Stiftung Kloster Dalheim

Die Stiftung Kloster Dalheim. LWL-Landesmuseum für Klosterkultur entwickelte zur Sonderausstellung „Verschwörungstheorien – früher und heute“ (8. Mai 2019 bis 22. März 2020) einen eigens entwickelten Escape Room.

Hinter verschlossenen Türen im Gewölbekeller des ehemaligen Klosters entdecken Gruppen bis acht Personen rätselhafte Artefakte, suchen nach versteckten Hinweisen und knacken verschlüsselte Botschaften. 60 Minuten haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Zeit, um dem Gralsmythos mit Neugier, Kreativität und Teamgeist auf die Spur zu kommen, als interaktives Gemeinschaftserlebnis für alle Altersgruppen.

Realisiert wurde der Escape Room durch „Escape Nienburg“.

Mehr Infos: [www.escapedalheim.de](http://www.escapedalheim.de)



## KOMPLEMENTÄRE LEISTUNGEN UND MEHRWERTE: KULTURTOURISMUS IST MEHR ALS KULTUR

Hotellerie, Gastronomie, andere Arten von Attraktionen, Mobilitätsdienstleister u.a. vervollständigen das kulturtouristische Angebot. Oft ist Kulturakteuren nicht bekannt, wie diese Einrichtungen arbeiten und funktionieren und können entsprechend ihr eigenes Angebot nicht darauf ausrichten. Nur der direkte Austausch fördert das gegenseitige Verständnis.

Orientieren Sie sich dabei an den oben definierten Erlebnisräumen. Beim Verkauf dieser zusätzlichen Leistungen reicht es nicht aus, diese nur zu addieren und zu vermarkten. Stattdessen wird auch hier die persönliche Erfahrung beworben, die sich damit verbinden lässt.

Diese Angebotsbündel müssen nicht notwendigerweise direkt buchbar sein. Vielmehr können Tourentipps, Ausflugstipps, „Der-schöne-Tag“-Vorschläge u.Ä. gezielt eingesetzt werden. Dabei sollte mit „sprechenden Titeln“ für die Angebote gearbeitet

werden, die den Charakter des versprochenen Erlebnisses emotional zum Ausdruck bringen. Fragen Sie sich, was die Besucher fühlen sollen. Nicht nur die Ankerangebote, auch „kleine Geschichten“ und überraschende Insidertipps können Reisen oder Besuche auslösen, wenn sie emotionale Kernbedürfnisse bedienen.



### Unser Tipp!

#### Kulturpäckchen

Im Rahmen des Innovationsprogramms KulturReiseLand NRW wurde für jede teilnehmende Einrichtung ein sogenanntes Kulturpäckchen „gepackt“, das neben der Einrichtung als Ankerangebot komplementäre Angebote enthält. Sie finden diese zur Inspiration unter: [www.dein-nrw.de/kulturland](http://www.dein-nrw.de/kulturland)



Das Prinzip der komplementären Angebotsentwicklung. Eigene Darstellung projekt2508 GmbH.

**Checkliste: Das Kulturerlebnis komplementär ergänzen**

- Ziehen Sie als Kultureinrichtung oder -anbieter einen Vertreter der lokalen Tourismusorganisation/Tourist Information o. Ä. hinzu, da diese beurteilen können, welche sonstigen Leistungsträger einbezogen werden können.
- Suchen Sie im Erlebnisraum nach Partnern: Welche Leistungsträger bzw. Betriebe liegen in der Nähe des Kulturerlebnisses und ergänzen dieses optimal, z. B. Cafés, Restaurants, besondere Shops etc.? Welche können darüber hinaus zu einer Route verknüpft werden?
- Beachten Sie die richtige Stimmung und Aktivität: Kann man das Erlebnis mit weiteren Aktivitäten verknüpfen, die das Kulturerlebnis gut ergänzen, z. B. eine Wanderung, eine Verköstigung, ein Kreativkurs etc.?

**ANGEBOTE UND ERLEBNISRÄUME MÜSSEN SICH PERMANENT ERNEUERN UND WANDELN**

Wenn der Wandel zum Normalzustand geworden ist, gilt das auch für die Kulturerlebnisse, die Sie anbieten. Kulturtouristen suchen immer wieder neue Erlebnisse, etwas, das sich Museen durch Wechsel- oder Sonderausstellungen oder Bühnen durch Spielzeiten und Festivals schon immer zunutze gemacht haben. Doch angesichts der aktuellen Entwicklungen bedeutet Erneuerung heutzutage noch mehr.

So ist es wichtig, die bestehenden Angebotsbausteine immer wieder neu zu kombinieren. Dies ist die einfachste Form der Innovation oder Erneuerung, um neue Reiseanlässe zu schaffen.

Zudem entstehen in Folge der Digitalisierung permanent neue **Vermittlungsmedien und -formen**. Auch in der Kultur entwickeln sich neue Präsentationsformate mit interaktiven Elementen – oft an der **Schnittstelle vom analogen zum digitalen Erlebnis**.



Museen Haus Lange Haus Esters

**Unser Tipp!**

**Innovationswettbewerb**

Führen Sie als Destination regelmäßig, z. B. alle zwei Jahre, einen kulturtouristischen Innovationswettbewerb durch, um Impulse zur Erneuerung zu setzen.

**Beispiel aus der Praxis**

**Neue Formen der Zeitreise: TimeRide**

TimeRide entwickelt, veranstaltet und betreibt Unterhaltungs- und Bildungsangebote im Bereich der virtuellen Realität. Aktuell entstehen Zeitreisen in die einstigen Lebenswelten europäischer Städte. Das erste TimeRide-Angebot entstand in Köln. Mittlerweile gibt es Einrichtungen auch in Dresden, München und Berlin.

Mittels VR-Brillen und haptischer Feedbacksysteme taucht das Publikum in das Leben und Treiben der damaligen Zeit ein. Für die virtuelle Stadtrundfahrt nimmt der Besucher in einem realen Nachbau eines historischen Verkehrsmittels Platz.

Mehr Infos: [www.timeride.de](http://www.timeride.de)

Hier gilt es, die Entwicklung zu beobachten und neue Ideen aufzugreifen oder, noch besser, selbst zu entwerfen.

Dabei geht es jedoch nicht um die Entscheidung zwischen Adaption oder Ablehnung des Digitalen, sondern um das Verständnis dafür, dass diese Welten sich nicht mehr gegeneinander abgrenzen, sondern immersiv ineinanderfließen. Für moderne und künftige Besucher werden die digitalen Welten zur Normalität werden. Kulturanbieter und Kultureinrichtungen können hier eine Vorreiterrolle einnehmen, weil es ihre Profession ist Kultur stets innovativ und persönlich zu vermitteln.

Eine wichtige Funktion übernehmen auch große, **überregional ausstrahlende Events**. Sie können Angebotscluster oder herausragend kulturelle Potenziale sichtbar machen. Jedes Ankerangebot, jeder Erlebnisraum sollte mindestens mit einer großen Kulturveranstaltung oder einem kulturellen Event verbunden sein und sich weiterentwickeln.



Gehry-Bauten (Neuer Zollhof)



Das können Sie als Kultureinrichtung und Kreative tun!

### SICH SELBST ALS TEIL DES ERLEBNISRAUMS VERSTEHEN

Als Kultureinrichtung und Kreativer können Sie unterschiedliche Elemente des Kulturerlebnisses darstellen.

- Sie können die Rolle des Ankerangebots übernehmen und selbst einen Erlebnisraum begründen.
- Sie können aber auch ein spannender und überraschender kultureller und kulturtouristischer „Sidekick“ sein, der durch seine Eigenart hervorsteht.
- Sie können ein kulturtouristischer „Trittstein“ sein, der Ankerangebote oder Erlebnisräume miteinander verbindet.

Jede dieser Funktionen ist wichtig für das Gesamterlebnis des Besuchers. Entscheidend ist, die eigene Rolle richtig zu interpretieren und sich dann in das Angebotsnetzwerk innerhalb eines Erlebnisraums einzuklinken, also kulturelle und touristische Partner zu suchen, gemeinsam mit diesen ein Gesamterlebnis zu entwerfen und es gemeinsam zu kommunizieren. Nutzen Sie dabei die Qualifizierungsangebote, die Ihnen Tourismusorganisationen anbieten, v. a. Netzwerkveranstaltungen, Anschließ- und Kooperationsangebote in Kommunikationskampagnen, Wissensmanagement und Qualifizierungsinitiativen wie ServiceQualität Deutschland etc.

Ein weiteres wichtiges Handlungsfeld für Kultureinrichtungen ist die Vermittlung: Sie ist permanent neu zu denken und zu modernisieren. Gerade auf Reisen und bei Ausflügen sind auch vermeintlich kulturfernere Besucher offen für Kunst und Kultur. Aber: Sie interessieren sich nicht für Fakten, sondern für Geschichten, die sie berühren.



Das können Sie als Kulturverwaltung tun

### KULTUR BEDEUTET LEBENSQUALITÄT

Erlebnisräume sind meist weniger schnell und flexibel anzupassen. Zur Qualifizierung des kulturtouristischen Angebots zählt jedoch auch die langfristige **Sicherung der kulturellen Infrastruktur in Kooperation mit Bürgern, Politik und Verwaltung**, aber auch mit privaten Investoren, um die Basis des Tourismus sowie die daraus resultierenden regionalwirtschaftlichen Effekte zu sichern. Hier übernimmt die Kulturverwaltung eine wichtige Rolle, denn diese Aufgabe ist nicht durch kurzfristige Aktionen zu leisten, sondern durch stete politische Aktivität, einer partizipativen Stadt- und Regionalplanung, einer Kulturentwicklungsplanung, durch Lobbyarbeit sowie Standortmarketing, Investoren- und Betreiberakquise. Im Idealfall steckt ein langfristiges Konzept zur Steigerung der kulturellen Lebensqualität dahinter. Die Kulturverwaltung kann als treibende Kraft an den Schnittstellen zwischen den anderen kulturtouristisch relevanten Verwaltungseinheiten agieren und Kultur auf Augenhöhe einbringen.

Erlebnisräume können auch neu und initiativ geschaffen werden. Mit der bewussten Installation und Platzierung eines Ankerangebots in einem zu entwickelnden Raum kann ein Entwicklungsprozess in Gang gesetzt werden. Voraussetzung dafür ist jedoch ein mehrjähriger Master- und Maßnahmenplan sowie entsprechende Ressourcen, um die Umsetzung stadt- und regionalplanerisch zu flankieren. Diese Strategie ist als **Bilbao-Effekt** bekannt, der auf den Bau des Guggenheim-Museums in der Stadt Bilbao im Jahre 1997 zurückgeht, sie kann selbstverständlich jedoch auch im ländlichen Raum funktionieren.

#### Beispiel aus der Praxis

##### Aus der Provinz an die Spitze: Konzerthaus in Blaibach

Das Konzerthaus in Blaibach, im Oberpfälzer Landkreis Cham, wurde im Rahmen des geförderten Modellvorhabens „Ort schafft Mitte“ gebaut und ist ein zentrales Element, um Blaibachs historisches, aber über die Jahre vernachlässigtes Zentrum wieder zu beleben und zu sanieren. Herzstück der Maßnahme ist ein modernes Konzerthaus, das vom Intendanten Thomas E. Bauer initiiert wurde, der hier bereits vor der Eröffnung ein Musikfestival unter dem Titels Kulturwald installiert hatte. Der Architekt Peter Haimerl schuf dazu einen visionär monolithischen Bau, der auch baukünstlerisch neue Akzente setzte und den Ort zusätzlich überregional bekannt machte.

Mehr Infos: [www.konzert-haus.de](http://www.konzert-haus.de)



Konzerthaus in Blaibach



Zons



# (Digitales) Marketing: Geschichten neu denken und kommunizieren



## Das lernen Sie hier

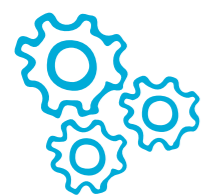
- Storytelling ist ein systematischer Prozess.
- Offene Datenstrukturen prägen die digitalen Anwendungen der (nahen) Zukunft.
- Das veränderte Rezeptionsverhalten erfordert neue Snack-Content-Formate.
- Besucherdaten dürfen und sollen gesammelt und analysiert werden.
- Das kulturtouristische Idealmodell der Kommunikation und des Vertriebs: Marketing für kleine, mittlere und große Budgets.



## Die Herausforderung: Digitaler werden

Das mobile Internet verändert auch den kulturtouristischen Informations-, Kommunikations- und Buchungsprozess in sämtlichen Phasen der Customer Journey. Besucher nutzen neue Endgeräte, Kommunikationskanäle und Plattformen, interagieren mit vollkommen neuen Marktteilnehmern, die es vor wenigen Jahren noch gar nicht gab, und passen ihr Verhalten in enormer Geschwindigkeit den neuen Möglichkeiten an.

Gleichzeitig stehen auch für das interne Prozessmanagement vollkommen neue Instrumente zur Verfügung. Digitalisierung bedeutet demnach Denken und Handeln in Netzwerkstrukturen und an Schnittstellen. Die Kultur- und Tourismusakteure müssen darauf reagieren, mit neuen Strategien, Maßnahmen, Kooperationen, Initiativen, Neuausrichtungen und Prozessen, die ein größeres Maß an Interaktion erfordern als bisher. Ressourcen müssen daher in erheblichem Maße auf digitale Kanäle und ihre Bearbeitung umgeleitet werden.



## Was ist zu tun?

Im Rahmen des Innovationsprogramms KulturReiseLand NRW wurde ein Idealmodell des kulturtouristischen Marketings entworfen. Es vereint ein sinnvolles Spektrum grundsätzlicher Kommunikations- und Vertriebsmaßnahmen, die je nach Ziel, Angebot, Situation und Budget erfolgreich eingesetzt werden können. Aufgrund der hohen Dynamik der Digitalisierung ist jede Maßnahme jedoch nach einem bestimmten Zeitraum neu zu hinterfragen: Bringt sie noch den gewünschten Effekt? Erreichen wir damit gut und effektiv unsere Ziele und Zielgruppen? Gibt es neue Instrumente?

Jede Einrichtung, jede Destination, jeder Künstler und Kulturschaffende muss dies letztlich für sich selbst beantworten. Und dennoch können die folgenden Maßnahmen mindestens mittelfristig Orientierung geben, weil sie auch Prinzipien des kulturtouristischen Marketings verdeutlichen.

Aus der Persona-Entwicklung (siehe Kapitel Profilierung, Seite 28) kennen Sie nicht nur die nachgefragten „Hochgefühle“, Kulturerlebnisse und Interessen der Besucher, sondern auch die dazu notwendigen Kommunikationskanäle. Im Rahmen einer Customer-Journey-Analyse haben Sie im Idealfall zudem den situativen Einsatz dieser Kanäle herausgearbeitet. Der kulturtouristische Teufel steckt jedoch auch hier im Detail und oft

stehen nur begrenzt Budgets zur Verfügung, was eine Abwägung zwischen zwei oder mehr möglichen Maßnahmen erfordert. Der richtige Einstieg in das neue, vor allem digitale Marketing sind jedoch einige Basismaßnahmen, auf deren Grundlage weniger effektive Maßnahmen deutlich reduziert werden können.

### CHECKLISTE: KOMMUNIKATION UND VERTRIEB RICHTIG UMSETZEN

Legen Sie die Grundlagen für Ihr Marketing durch:

1. die Entwicklung einer Storytelling- und Content-Strategie
2. eine offene Datenstruktur in zentralisierten Datenbanken
3. „Snack Content“ als hochwertige und permanent erneuerte, digitale Bild- und Bewegtbildformate sowie Audioformate
4. eine Datenbank zur Erfassung der Besucher- und Kundendaten, die aus verschiedenen Quellen zentral gespeist wird
5. die richtige Auswahl der Maßnahmen passend zum Budget



#### Beispiel aus der Praxis

#### "Storytelling - Wertschöpfung durch Kultur" im Teutoburger Wald

Der Teutoburger Wald Tourismus entwickelte gemeinsam mit 20 Partnern, darunter Museen, Tourismus- und Stadtmarketingorganisationen sowie dem OWL Verkehr, ein einzigartiges Storytelling-Projekt. In zahlreichen Workshops und Austauschformaten entwickelten die Partner inhaltlich spannende und inspirierende Geschichten für ihre Besucher. Ziel war und ist es die kulturellen Highlights und die Geheimtipps der Region neu zu inszenieren und erfahrbar zu machen.

Unter dem Motto „Gehört. Erzählt! Geschichten aus dem Teutoburger Wald“ sind im Laufe von drei Jahren zahlreiche Stories entstanden. Umgesetzt wurden sie in unterschiedlichsten Formaten, als Audiospuren, als animierte Filme, als Realfilme oder als lebendige Zeitung. Sie können sowohl vor Ort auf der nächsten Wanderung, der Radtour oder beim Städtetrip als auch zur Inspiration im Internet angesehen und gehört werden.

Parallel dazu entstand ein Leitfaden für das Storytelling im Tourismus, der auch und gerade für den Kulturtourismus zahlreiche Anregungen enthält.

Mehr Infos: [www.teutoburgerwald.de/geschichten](http://www.teutoburgerwald.de/geschichten)

**Gehört. Erzählt!**

Geschichten aus dem Teutoburger Wald.

## DIE GESCHICHTE MACHT DEN UNTERSCHIED

Auch wenn das menschliche Gehirn in vielerlei Hinsicht noch Rätsel aufgibt, so ist doch eines mittlerweile bekannt: Geschichten erfüllen eine wichtige Funktion. Denn das menschliche Gehirn ist keine Festplatte, sondern mehr als das. Es ist in der Lage, Emotionen mit Fakten zu verbinden und nutzt dazu – salopp gesprochen – Geschichten als Anker.

Das Gehirn ist so vernetzt, dass es Ursachen und Wirkungen, Emotionen und Fakten, Sinneseindrücke und Verstand verweben und interpretieren kann. All dies sind Elemente, die auch die Essenz einer guten Geschichte sind. Je mehr Areale des Gehirns Ihre Geschichte anspricht, desto besser wird sie sich einprägen.

Informationen sollten daher mit Gefühlen und Bildern verknüpft werden, um dem Gehirn die Speicherung dieser Informationen zu erleichtern. Aus der Besucherforschung in Museen ist z. B. bekannt, dass Besucher vor allem die Dinge behalten, die besonders mit einem intensiven Erlebnis oder mit sinnlicher Erfahrung verbunden waren, wohingegen bloße Fakten schnell wieder vergessen sind – teilweise bereits beim Hinausgehen aus dem Museum.

Die Sehnsucht nach guten, emotional packenden Geschichten begleitet uns demnach durch das Leben. Und ihre Wahrnehmung belohnt auch den Erzähler, vor allem wenn es sich dabei um Reise- oder Ausflugsziele handelt. Geschichten...

- wecken oder schaffen Erinnerungen,
- verbessern das Image und die Wahrnehmung eines Reiseziels,
- lösen eine Sehnsucht aus, genau diese Erfahrung ebenfalls machen zu wollen.
- unterscheiden deutlicher vom Wettbewerber als reine Fakten,
- ermöglichen Innovationen ohne große Investitionen,
- verstärken die Mundpropaganda und machen Besucher zu Botschaftern,
- und können auch bei Mitarbeitern und Akteuren in den „eigenen Reihen“ positive Stimmung und Verbundenheit auslösen.

Dies gilt es zu nutzen.



Hermannsdenkmal

**Checkliste Storytelling**

- **Finden Sie die richtigen Geschichten**, also diejenigen Inhalte, die sich am besten in Geschichten umsetzen lassen. Der Fundus ist in der Regel sehr groß. Erzählen Sie etwas über
  - ✓ Aufstieg und/oder Fall, z. B. einer Persönlichkeit, einer Familie etc.
  - ✓ Berufungen zum Künstler, zum Museumsdirektor etc.
  - ✓ Lösungen und Erfindungen einer neuen kunsthandwerklichen Technik, einer kreativen Methode etc.
  - ✓ Herkunft eines Kunstwerks, einer neuen Mode, einer Philosophie etc.
  - ✓ Anwendung einer Bautechnik, eines speziellen Werkzeugs etc.
  - ✓ Entstehung eines Gebäudes, einer Beziehung etc.
  - ✓ ...
- **Entwickeln Sie eine Dramaturgie, einen Plot** für die Geschichte. Spannung ist kein Zufall. Sie entsteht aus einer bestimmten Abfolge von Ereignissen und Aktivitäten und erfordert den Einsatz eines Protagonisten oder „Helden“ einer Geschichte. Kreative nutzen verschiedene Techniken und Erzählprinzipien, um Geschichten zu entwickeln. Die Bekannteste ist die sogenannte Heldenreise. Diese Erzählprinzipien können auch Sie sich aneignen. Oder Sie lassen die Geschichten durch externe Spezialisten entwickeln.

- **Finden Sie das richtige Format** und die passenden Medien für die erzählerische Umsetzung. Die Wahl des idealen Formats zur Vermittlung Ihrer Geschichte orientiert sich im Idealfall an der Customer Journey. Sie gibt einen Überblick darüber, wie Sie Zielgruppen in welcher Phase über welche Medien erreichen. Sind die Medienformate bekannt, sind die Geschichten in das jeweilige Format zu transformieren: in Drehbücher, Skripte, Bildfolgen u. v. m. Skriptformate können höchst unterschiedliche Formen annehmen, die eine Kenntnis der jeweiligen Medien erfordern. Aus einer guten Geschichte lassen sich oft mehrere Dutzend Formate ableiten – vom Video bis zum Facebook-Post. Grundsätzlich bietet sich ein Drei-Ebenen-Modell an, das der Aufmerksamkeitsdauer des Besuchers in der jeweiligen Situation angepasst wird:
  - ✓ Teaser, d.h. kurze Anreißergeschichten, kommen eher in der Inspirationsphase vor der Reise zum Einsatz und haben einen pointierten Charakter. Sie werden oft in digitalen Medien eingesetzt.
  - ✓ Vor Ort werden in sich geschlossene themen- und standortspezifische Geschichten erzählt, der Schwerpunkt ist hier das Erzählen und Vermitteln des gesamten Plots.
  - ✓ Transmediale Geschichten erstrecken sich über alle Phasen der Customer Journey und nutzen viele verschiedene oder alle verfügbaren Medien.

**Beispiel aus der Praxis**

**Game of Thrones in Ostfriesland**

Mit der ostfriesischen Interpretation der US-amerikanischen Fantasy-Serie „Game of Thrones“ landete die Ostfriesland Tourismus GmbH (OTG) einen viralen Hit. Das rund dreiminütige Video zeigt das mittelalterlich anmutende Ostfriesland aus der Vogelperspektive. Im Mittelpunkt stehen verschiedene Burgen und Schlösser, die sich – ganz im Stile des Vorspanns von Game of Thrones – Schritt für Schritt anhand von Kurbeln und Zahnrädern auftürmen.

In Ergänzung zu dem Video hat die OTG auf [www.ostfriesland.travel](http://www.ostfriesland.travel) eine neue Themenseite zu den Burgen und Schlössern in Ostfriesland veröffentlicht. Sie zeigt auf, welche steinernen Zeitzeugen die Besucher auch heute noch besichtigen und erleben können. Zudem gibt es Hintergrundinformationen zur bewegenden Geschichte Ostfrieslands zu Zeiten der Häuptlinge und Grafen. In diesem Zusammenhang wurde auch eine T-Shirt-Kollektion entwickelt, die die Wappen der bedeutsamsten ostfriesischen Häuptlingsfamilien aufgreift.

Video: [www.bit.ly/2MKEVdC](http://www.bit.ly/2MKEVdC)



### SNACK CONTENT IN BILD UND TON

Der sogenannte Snack-Content hat sich zu einem modernen Schlagwort in der digitalen Kommunikation entwickelt. Dazu gehören etwa animierte GIFs und Cinemagramme (Bilder, in denen sich ein Detail bewegt), Memes, Kurzvideos, Banner, Infografiken, aber auch analoge Umsetzungen wie etwa Plakate. Die kurze Aufmerksamkeitsspanne der Leser bzw. Nutzer hat zu einem Boom dieser Formate geführt. Zudem markieren sie einen weiteren Trend: weg von der Perfektion hin zur smarten, authentischen und sympathischen Unvollkommenheit. Snack Content wird schnell, flexibel und situativ eingesetzt, um die Kommunikation mit den Besuchern zu „interaktivieren“.

Die Vorteile liegen auf der Hand: Snack Content ist schnell und kostengünstig produzierbar, zugänglich konsumierbar, führt zu schnelleren und häufigeren Engagements bzw. Reaktionen sowie vergleichsweise größerer Reichweite und Passgenauigkeit vor allem beim mobilen Surfen. Diesem Trend können sich auch Kultur- und Tourismusakteure nicht entziehen. Es bedarf dazu keiner großen Ressourcen, jedoch einer genauen Kenntnis digitaler Kommunikationsprozesse.

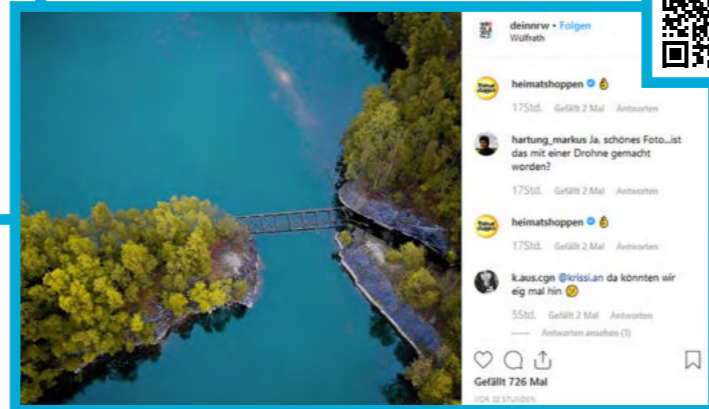
Im Fokus der Erstellung von Snack Content stehen Fotos bzw. Bilder sowie Bewegtbilder und sonstige digitale Formate. Jedes Museum, jede Einrichtung und jede Kulturdestination braucht eine eigene Bild- und Motivsprache. Die Bedeutung guter Fotos und (Bewegt-)Bilder wird häufig unterschätzt, ist jedoch für unsere stark visuell geprägte Wahrnehmung ein wichtiger Faktor. Die neuen Bildwelten sollten im Sinne der eigenen Profilierung die Geschichten erzählen, die Sie im oben skizzierten Storytelling-Prozess herausgearbeitet haben.

#### Beispiel aus der Praxis

##### Snack-Content bei Instagram

Instagram hat sich auch deshalb zu einer der dynamischsten sozialen Plattformen entwickelt, weil sich dort Snack-Content in mehrfacher Hinsicht schnell und einfach platzieren lässt. Bilder, (Live-)Videos, Text, Memes, zahlreiche interaktive Elemente etc. lassen sich auf höchst unterschiedliche wie auch unterhaltsame Weise miteinander kombinieren, z. B. zu den beliebten Instagram-Stories. Daraus entsteht eine dynamische, interaktive Form der Kommunikation, die der Schnelligkeit und Flexibilität des sozialen Mediums angepasst sind.

Instagram-Account zur Inspiration:  
Tourismus NRW e.V.: [www.instagram.com/deinnrw/](http://www.instagram.com/deinnrw/)



### OFFENE DATEN

Das Datenmanagement für den eigenen Content, die Geschichten, (Bewegt-)Bilder, Texte, Lokalisierungen u. s. w., ist eine zentrale Herausforderung für das künftige Marketing. Die bisherige digitale Nutzung von Daten jeder Art war stark geprägt von sogenanntem Owned content, also Daten und Inhalten, die man vollständig unter Kontrolle hatte. Doch neue und zukünftige Anwendungen wie Augmented Reality, Sprachassistenzsysteme, Künstliche Intelligenz, Live-Content, das Internet der Dinge etc. verlangen nach einem ungehinderten Datenfluss. Warum?

Kontrollierter Content, der sich hinter einer wie auch immer garteten Schwelle befindet, ist von diesen Anwendungen nicht lesbar. Die neuen digitalen Assistenten wie Siri, Alexa, Google Home etc. müssen Inhalte automatisch auslesen, interpretieren und nutzen können. Ist das nicht der Fall, ignorieren die Systeme den Content, was dramatische Folgen auf die Sicht- und Wahrnehmbarkeit Ihrer Angebote haben kann.

Sowohl die Deutsche Zentrale für Tourismus als auch der Tourismus NRW e.V. widmen sich aktuell dieser Herausforderung. Hier sind alle Tourismusakteure wie auch die Kulturakteure aufgerufen, sich anzuschließen. Das gesamte Datenmanagement und die Suchmaschinenoptimierung müssen auf diese neuen Anforderungen ausgelegt werden.

Auch im Kulturbereich wird das Thema bereits diskutiert. Für die zentralen Museumsaufgaben Sammeln und Forschen hat sich das Themenfeld der sogenannten Linked Open Data als wichtiges Handlungsfeld bereits durchgesetzt. Unterschätzt wird häufig, dass diese Frage auch für das Marketing essenziell ist. Dabei hilft neben der Linked Open Data-Methode eine Orientierung an der sogenannten schema.org. Schema.org ist eine Initiative, die eine einheitliche Ontologie für die Strukturierung von Daten auf Websites auf der Basis von bereits bestehenden Auszeichnungssprachen entwickelt. Sie „regelt“ gewissermaßen die Erkennbarkeit der Daten durch Suchmaschinen. Für die Verbesserung der Präsenz im Internet ist diese Maßnahmen eine wichtige Grundlage.

### DIE EIGENEN BESUCHER ERFASSEN: CUSTOMER-RELATIONSHIP-MANAGEMENT

Es ist immer wieder erstaunlich, dass nur wenige Kultur- und Tourismusakteure Daten ihrer Besucher abfragen und speichern – selbstverständlich legal und auf Basis der Datenschutzgrundverordnung. Dabei genießen gerade Kultureinrichtungen und auch Tourismusorganisationen im Vergleich zu anderen Marktteilnehmern, etwa aus der Konsumgüterindustrie, durchaus noch ein hohes Vertrauen. Die Bereitschaft, Daten zu überlassen, ist also vorhanden.

Diese Daten sind Ihr Schlüssel zu einem langfristigen Beziehungsaufbau und zu einem besucherzentrierten Marketing und Angebot. Und: Es ist ein Bereich, der noch nicht durch globale Softwareunternehmen disruptiv übernommen werden kann. Ein Datenbestand an Besucheradressen bzw. Newsletterabonnenten sowie eine entsprechende Software zur Analyse der Daten ist auf vielfältige Weise im Direkt- und Empfehlungsmarketing einsetzbar, die beide zu den Schwerpunkten des Kulturtourismus gehören. Zur möglichen Nutzung der Daten in der Kommunikation gehören:

- Erstellung individualisierter und damit passgenauere Angebote,
- Buchungserinnerungen (ggf. zusammen mit einem besonderen Vorteil, wenn zusätzlich eine Weiterempfehlung ausgesprochen wird),
- Senden einer individualisierten E-Mail zur Inspiration vor dem Besuch,
- Übermittlung erneuerter Angebote nach Kontakt oder Beschwerden,
- individualisierte E-Mails (mit Aufforderung zur erneuten Weiterempfehlung) nach dem Besuch.



#### Beispiel aus der Praxis

##### Stadt-Umland-CRM: Wie Konstanz und die REGIO Konstanz-Bodensee-Hegau Besucher binden

Die Marketing & Tourismus Konstanz GmbH und der REGIO Konstanz-Bodensee-Hegau e.V. haben sich entschieden, gemeinsam eine zentrale Software für das E-Marketing einzusetzen. Durch eine profilierte und individualisierte Kommunikation mit den Besuchern wollen beide Institutionen Synergieeffekte hervorrufen. Auch die Philharmonie in Konstanz ist als Kultureinrichtung in die Vermarktungsstrategie eingebunden.

Ziel ist es, die Besucher ab sofort individuell auf Basis ihrer unterschiedlichen Interessensprofile anzusprechen. Das bedeutet, Besucher erhalten nur noch die Informationen, die für sie tatsächlich relevant sind. Aktiv-Urlauber werden so mit ganz anderen Informationen versorgt als etwa Familien mit kleinen Kindern oder Kulturinteressierte.

Selbst testen: [www.konstanz-tourismus.de/newsletter.html](http://www.konstanz-tourismus.de/newsletter.html)



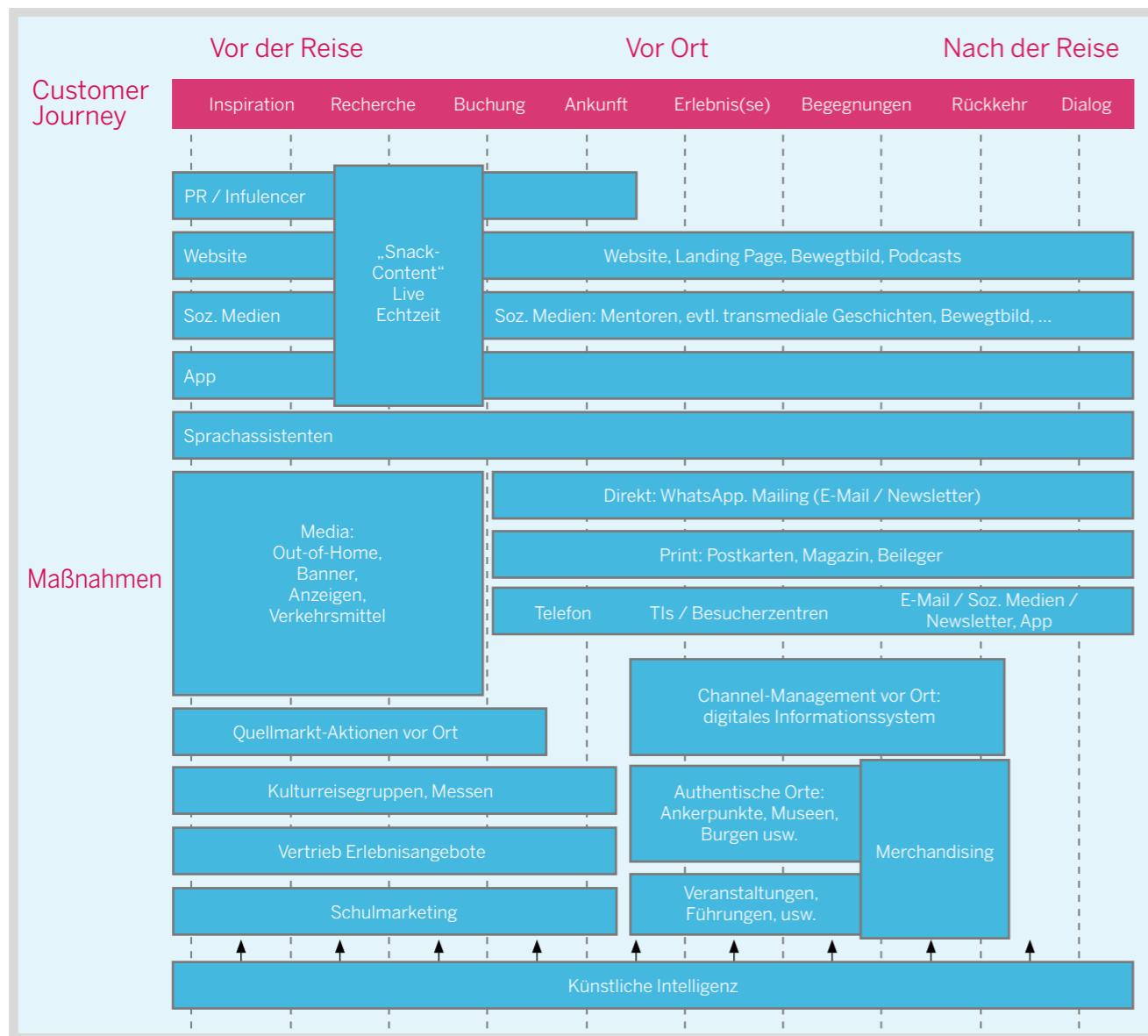
Konstanzer Trichter

### DIE RICHTIGEN MASSNAHMEN ERGREIFEN

Der richtige Einsatz von Kommunikations- und Vertriebsmaßnahmen sollte den Ergebnissen der Customer-Journey-Analyse und damit den Bedürfnissen der eigenen Zielgruppen folgen. Doch in der Praxis dominiert häufig ein anderer wichtiger Faktor die finale Auswahl an Maßnahmen: das vorhandene Budget.

Das folgende Idealmodell des kulturtouristischen Marketings wird daher in dieser Form nur in Ausnahmefällen umgesetzt werden können.

Um Ihnen die Auswahl der Methoden und Instrumente passend zu Ihrem Budget zu erleichtern, sollen im Folgenden Maßnahmen entsprechend ihrer Umsetzbarkeit mit kleinen, mittleren oder großen Budgets bzw. Ressourcenausstattungen strukturiert werden. Die Grenzen der Zuordnung sind dabei allerdings mitunter so fließend wie die Budgets.



Synchronisierungsmatrix – ein Idealmodell des kulturtouristischen Marketings. Eigene Darstellung projekt2508 GmbH.

### KULTURTOURISTISCHES MARKETING MIT KLEINEN BUDGETS

Der links skizzierten Aufteilung zufolge können die folgenden Maßnahmen als eine Art Grundausstattung des Kulturtourismus gelten.

#### Website inklusive Blog

Webseiten gelten nicht mehr als die zentrale Schaltstelle in der Kommunikation sondern neben sozialen Medien, neuen digitalen Vertriebskanälen, Sprachassistenten u. s. w. nur noch als ein Kanal unter vielen, der aus der zentralen Datenhaltung bedient wird. Natürlich sind sie dennoch unabdingbar, sollten jedoch nicht mehr die größten personellen und finanziellen Ressourcen vereinnahmen. Sinnvoll ist die Vernetzung der Webseite über alle Kanäle hinweg. Ihre zentralen Funktionen sind:

- Austausch und Dialog: Die Einbindung sozialer Medien und Angebote zum Teilen von Inhalten, das Einrichten eigener Blogs sowohl für Fach- wie auch „normales“ Publikum, die Vernetzung mit Bewertungsportalen. Immer unter Beachtung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen.
- Personifizierung: Museumsdirektor, Kuratoren, Mitarbeiter, vielleicht auch Besucher, empfehlen in einer eigenen Webseitenrubrik oder im Blog ihre persönlichen Lieblingsorte – mit Einbindung dieser Beiträge in andere soziale Medien. Als modernes Blogformat gewinnen auch Podcasts, also Audioprogramme „on demand“ als Downloads derzeit wieder an Bedeutung.
- Inspiration: Besuche beginnen durch interaktive Anwendungen und multimediale Inhalte bereits auf der Website. Bestenfalls stimmt die Website also auf den Besuch ein, inspiriert und weist eine hohe Vermittlungs- und Erlebnisqualität auf, die "Teilen-" und Besuchsimpulse auslöst.
- „Gamification“: Einfache, spannende (Lern-)Spiele greifen das Angebot und das kulturelle Thema auf. Das eigene Spielergebnis kann geteilt werden, um Freunde für das Spiel zu aktivieren. Ab einem bestimmten Spielergebnis gibt es freien Eintritt, eine kostenlose Führung o. Ä.

- Ticketing: Tickets können online bestellt werden, inkl. Print-at-home-Möglichkeit oder als digitales Ticket sowie verschiedenen Optionen der Weiterempfehlung. Im Endkundenmarketing bedarf es, falls eine Werbekampagne geschaltet wird, ggf. auch einer speziellen Landingpage bzw. einer speziellen Microsite (kampagnenbezogene Unterseiten der eigenen Webseite).

#### Beispiel aus der Praxis

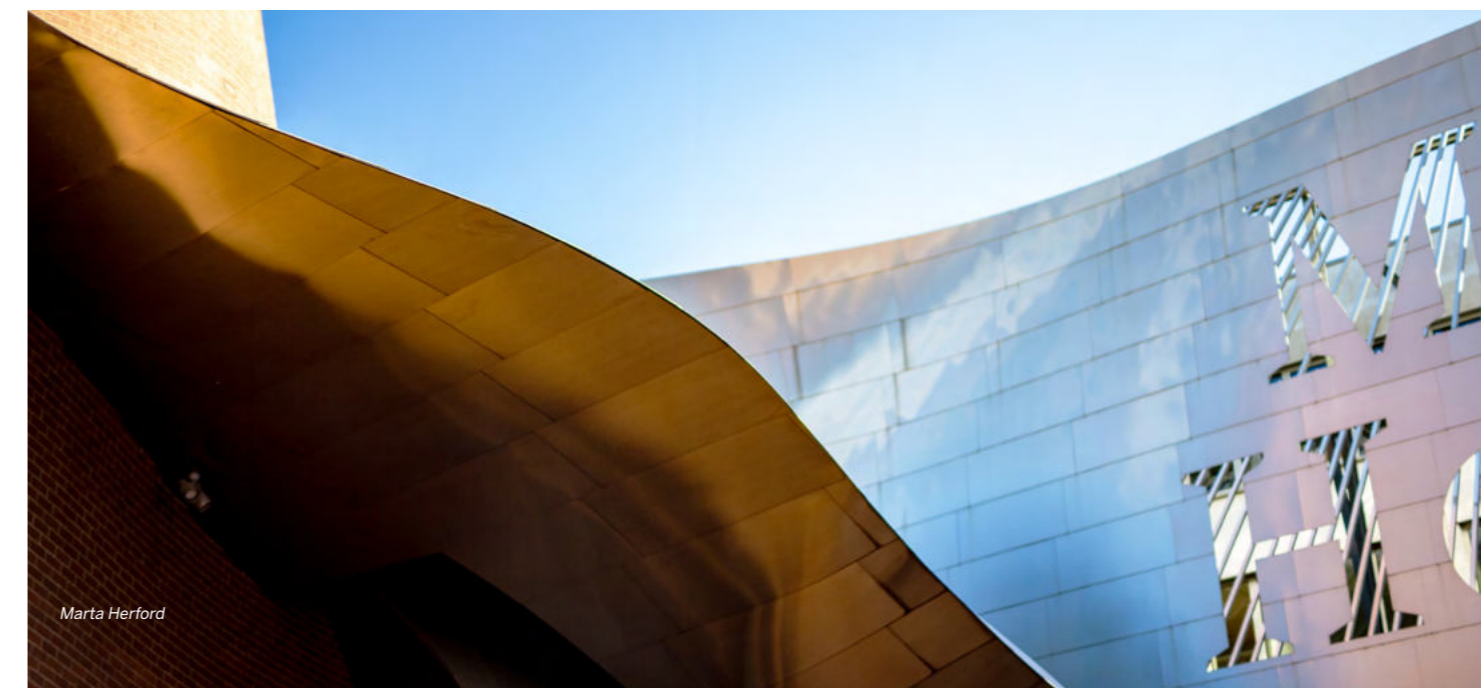
##### Starke Webpräsenz: Das Marta Herford

Das Marta Herford ist als Museum für zeitgenössische Kunst nicht nur in seinem Ausstellungsprogramm experimentierfreudig. Es versteht sich als Ort, an dem sich Wissen, Denken und Kreativität mit Lebensfreude verbinden. Fragen an die Gegenwart sollen auf Ideen für Morgen treffen. Dies gilt auch in der agilen Anwendung digitaler Kanäle. Website und Blog sind zentrale Netzwerkknoten einer sich über zahlreiche Medienkanäle ausbreitenden Webpräsenz.

Mehr Infos: [www.marta-herford.de](http://www.marta-herford.de)

#### Bewegtbild und Videoplattformen

Videos sind eines der am meisten genutzten Medien zur Inspiration. Basisvideos erzählen die wichtigsten Geschichten, erläutern Rundgänge und fokussieren auf einzelne Themen. Regelmäßig und „unkompliziert“ bzw. authentisch produzierte Videos dokumentieren als Snack-Content aktuelle Angebote wie Ausstellungen, Workshops, Veranstaltungen u. s. w. Je nach Budget kann das Angebot an Videos selbstverständlich um spezielle Inhalte aufgestockt werden. Mittlerweile existieren zahlreiche Apps und Anwendungen, die sich auf das schnelle Produzieren von „Snack-Content“ und Filmen spezialisiert haben, z. B. die Adobe Spark Familie, Canva u. v. m.



Marta Herford



### Soziale Medien und Messenger

Diese gewinnen weiterhin deutlich an Bedeutung, v. a.

- Facebook für eine breite Kommunikation und Interaktion mit den Besuchern, inzwischen eher für mittelalte und ältere Zielgruppen (ab 25 Jahren aufwärts),
- Instagram für eine eigene inspirierende Bildsprache und „tägliche“ Geschichten (auch und zurzeit noch für jüngere Zielgruppen/Millennials, Entdecker, Ausflügler),
- Youtube für inspirierende Bewegtbilder (v. a. für Entdecker und Ausflügler),
- Pinterest, um Zugriffe auf die eigene Website bzw. die eigenen Angebote/Produkte zu steigern.



#### Beispiel aus der Praxis

##### Der #KULTRUHR-WhatsApp-Newsletter

Die Ruhr Tourismus GmbH informiert auf smarte und innovative Weise regelmäßig über Aktuelles aus der Industriekultur. In einem wöchentlichen WhatsApp-Newsletter sind die wichtigsten Veranstaltungen und Tipps für Kulturinteressierte zusammengefasst und inspirieren Einheimische und Besucher gleichermaßen zum Besuch.

Mehr Infos: [www.ruhr-tourismus.de/industriekulturruhr](http://www.ruhr-tourismus.de/industriekulturruhr)

Weitere soziale Medien können hinzukommen bzw. sind individuell zu prüfen. So gewinnen derzeit auch Podcasts wieder an Bedeutung und können über spezielle soziale Medien und Plattformen verbreitet werden, z. B. Spotify, Apple Podcasts o. Ä. Die Bandbreite möglicher Inhalte und Formate, die in den sozialen Medien geteilt werden können, ist (beinahe) unendlich. Dazu gehören:

- Aktuelles (Angebote, Neuigkeiten u. s. w.)
- Veranstaltungen
- Blicke „hinter die Kulissen“
- Q & A (Questions and Answers, z. B. basierend auf den meistgestellten Fragen an der Kasse, aber auch Fachfragen und Hintergründe)
- „Listicles“ (eine Liste der 10 besten ...)
- Objektgeschichten
- Blick in die Sammlungen
- Umfragen
- Persönliche Kommentare
- ...

Ein wichtiges Instrument zur Vernetzung der sozialen Medien, zur besseren Sichtbarkeit und vor allem auch zur Erreichung der relevanten Zielgruppen sind Hashtags (Schlagwörter, gekennzeichnet durch ein vorangestelltes #). Mit diesen lassen sich Inhalte zielgenau platzieren. Sie sind stets an das jeweilige Thema und ggf. auch Sonderthema (etwa bei temporären Ausstellungen) anzupassen und sollten verschiedene Merkmale des Inhalts berücksichtigen.

Einfachste Orientierung für die Erstellung von neuen Hashtags sind die W-Fragen: Wer? Was? Wo? Für wen? Wann? (z. B. für Jahreszeitenbilder, Saisonzeiten o. Ä.). Die sozialen Medien, z. B. Instagram, bieten entsprechende Hilfsmittel für die Auswahl an. Idealerweise kombiniert man konsistente Hashtags (z. B. Name der Region, Eigenname, ...) mit variablen und milieuspezifischen.

Messengerdienste haben sich zu zentralen Dialogplattformen entwickelt. In absehbarer Zeit werden die großen globalen Datenkonzerne, v. a. Facebook, vermutlich versuchen, ihre Dienste zu verschmelzen, also etwa Facebook, Instagram und WhatsApp sowie andere Services in Super-Apps nach chinesischem Vorbild (WeChat) zusammenzufassen. So können Messenger v. a. im direkten Besucherkontakt eingesetzt werden, v. a. wenn der Besucher bereits vor Ort ist und gerne Inspirationen aufnimmt.

### Bewertungsplattformen und Google My Business

Ein weiterer zentraler Baustein des Marketings ist das Monitoring und die Betreuung der Bewertungen und Bewertungsplattformen, v. a. bei Google, Tripadvisor sowie Facebook. Sie erlauben die direkte Kontaktaufnahme mit Besuchern, die hier als Multiplikatoren gewonnen werden können. Dies ist auch ein wichtiger Bestandteil eines digitalen Empfehlungsmarketings. Das bedeutet, dass die Eintragungen und Bewertungen regelmäßig überprüft und auch beantwortet werden, ganz besonders auch etwaige negative Kommentare. Dazu sind die Mitarbeiter zu schulen.

Wichtig ist es, sich – im Jargon der Plattformen – als Inhaber erkennen zu geben und die Inhalte bzw. Zuständigkeit für das eigene Profil bei Facebook, Google und Tripadvisor zu beanspruchen. So können Sie Ihren Eintrag, etwa als Museum, intensiv nutzen und auch statistisch auswerten. Bei Google setzt das die Nutzung von Google My Business voraus, das ohnehin als essenziell anzusehen ist, um – bei aller gebotenen kritischen Haltung zum Unternehmen – die Services und den Nutzen von Google für sich zu optimieren. Dadurch ist z. B. auch die Präsenz bei Google Maps zu kontrollieren.

### Flyer/Plan als Erst- und Basisinfo

Ein Flyer mit Orts- bzw. Lageplan und angeteaserten ortszugehörigen Geschichten sowie übergreifender Einführung dient weiterhin als wichtige Erst- und Basisinformation vor allem für die Zielgruppen der Sammler, Ausflügler und Stolperer. Er enthält ggf. auch Querverweise auf thematisch fokussierte transmediale Geschichten und/oder separate Flyer, z. B. für temporäre Angebote oder Spezialthemen.

### Klassenfahrtenmarketing

Schulklassen sind für nahezu alle Kultureinrichtungen ein bedeutendes Segment, das jedoch spezieller Maßnahmen bedarf. Für das Klassenfahrten- und Schulmarketing ist eine gebündelte, übersichtliche und zielgruppengerechte Aufbereitung sinnvoll. Diese Instrumente sollten im Idealfall immer im Netzwerk erstellt werden, also nicht für einzelne Kultureinrichtungen, sondern ganze Erlebnissräume, Kulturrouten, Cluster oder die gesamte Destination. Sie enthalten praktische und übersichtliche Zusammenstellungen von besonderen Kulturangeboten in der Region sowie komplementäre Angebote, die zur jeweiligen Schulstufe passen. Die Instrumente sind eine Organisationshilfe für Lehrer, Schulen und Veranstalter von Klassen- oder Schulreisen bei der Identifikation von Ansatzpunkten für Klassenfahrten, Ausflüge und Exkursionen.

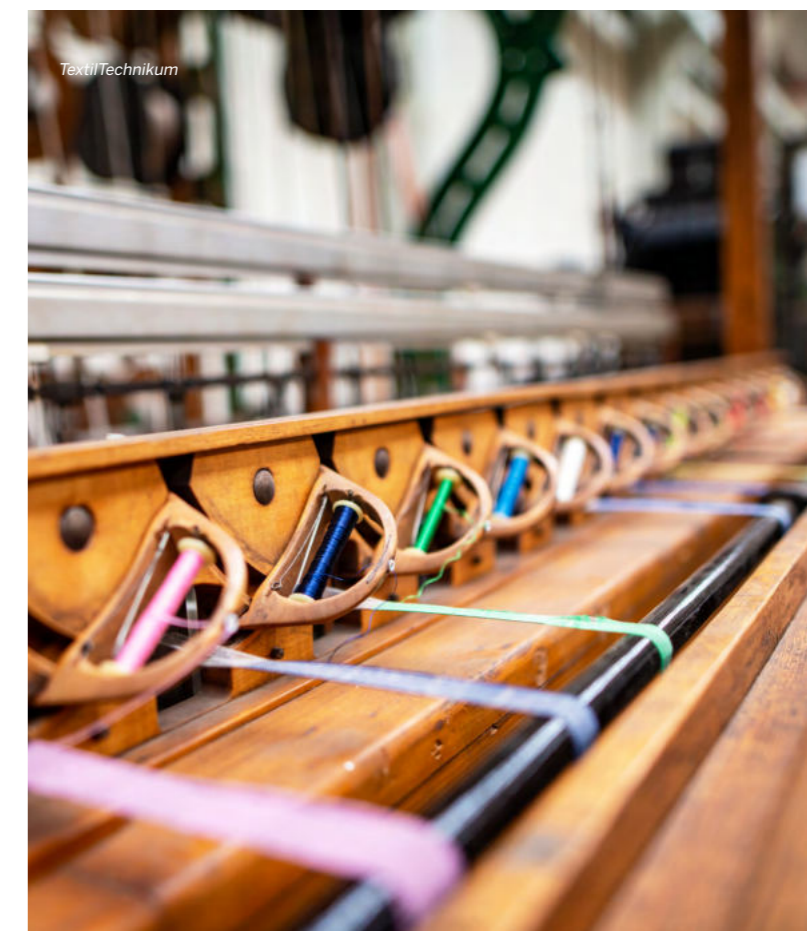
#### Beispiel aus der Praxis

##### Für das Leben lernen wir: Erlebnismuseen Rhein Ruhr

Die Erlebnismuseen Rhein Ruhr sind eine der erfolgreichsten Museumskooperationen in NRW und Deutschland. Die mittlerweile 14 Museen zwischen der Stadt Koblenz im Süden und der Stadt Nimwegen im Norden laden zu Entdeckungsreisen ein und fokussieren sich dabei ausdrücklich auf die Zielgruppe der Familien und Kinder.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist zudem das gemeinsame Schul- und Klassenfahrtenmarketing. Um die Planung des nächsten Schulausflugs in die Erlebnismuseen Rhein Ruhr zu erleichtern, gibt es eine Schulmatrix sowie ergänzende Materialien. In gezielten Direktmailing-Aktionen werden diese Instrumente vertrieben.

Mehr Infos: [www.erlebnismuseen.de](http://www.erlebnismuseen.de)



**Empfehlungsmarketing**

Empfehlungsmarketing ist ein besonders „mächtiges“, oft unterschätztes Instrument im Marketing. Eine Vielzahl von Besuchern kommt aufgrund von Mundpropaganda, die heutzutage durch Empfehlungen in sozialen Medien potenziert wird. Daher sollte Empfehlungsmarketing im Kulturtourismus zum Standard gehören.

Ein praktikabler Ansatz zur Strukturierung des Empfehlungsmarketings ist es, die Kontaktpunkte innerhalb der Customer Journey zu identifizieren, an denen Besucher dazu motiviert werden können, ihre Angebote bzw. Produkte weiterzuempfehlen. Es gilt daher herauszufinden, in welcher Phase und in welchem Medium Weiterempfehlungen ausgelöst werden können.

Eine wichtige Schnittstelle stellen insgesamt die Mitarbeiter im persönlichen Kunden- bzw. Besucherkontakt vor Ort oder auch am Telefon, per E-Mail oder auch Messenger dar. Die Mitarbeiterschulungen im Hinblick auf Servicequalität und auch Empfehlungsmarketing gehören zu den zentralen Maßnahmen, um sie in die Lage zu versetzen, Situationen zu erkennen, in denen Besucher zur Aussprache von mündlichen, schriftlichen oder virtuellen Empfehlungen animiert werden können. Für internationale Besucher sind dabei auch Fremdsprachenkenntnisse unabdingbar.

In der konzeptionellen Umsetzung lassen sich die Grenzen zwischen reinem Empfehlungsmarketing und Service- und Angebotsoptimierungen, die ohnehin immer die Basis für Weiterempfehlungen bilden, häufig nicht ziehen.

Die Ziele sind:

- die allgemeine Erhöhung der Weiterempfehlungsrate,
- die Förderung des Dialogs und Austauschs mit und unter allen Zielgruppen,
- höhere komplementäre Vernetzung mit anderen Branchen und Segmenten – auch jenseits von Kultur und Tourismus,
- eine höhere Präsenz in allen persönlich genutzten Medien.

Im Empfehlungsmarketing lässt sich keine Zielgruppe ausklammern. Alle sprechen auf persönliche Empfehlungen an, allerdings nutzen sie jeweils unterschiedliche Kommunikationskanäle dazu, die Sie bei der Definition Ihrer Personas herausgearbeitet haben sollten (siehe Kapitel Profilierung, Seite 28).

Das mögliche Bündel an Maßnahmen im Empfehlungsmarketing ist vielfältig und reicht von „Bringe-einen-Freund-mit“ über Einladungen mit einem speziellen Angebot, Bonusclubs, die Entwicklung spezieller Gutscheine für Unternehmen und/oder Hotels, bis hin zu Print-Instrumenten mit Response-Coupons. Letztlich sind diese Konzepte entlang der Customer Journey für jede Kultureinrichtung und -region individuell zu entwickeln.

**Navigation, Orientierung, Wegefindung und Willkommen**

Eine unkomplizierte Orientierung vor Ort ist besonders wichtig für sogenannte Stolperer, die Kultur zufällig am Wegesrand oder auf einer Rad- oder Wandertour wahrnehmen. Es gibt Kultureinrichtungen, die zu einem großen Teil auf diese Besucher angewiesen sind. Daher können entsprechende Maßnahmen in manchen Fällen mehr Besucher generieren als digitales Marketing.

Ein gutes Wegefindungssystem besteht aus folgenden Elementen:

- Portalen in einem Erlebnisraum, z. B. mit Übersichtsplänen,
- Knotenpunkten mit zentralen Wegweisern,
- kleinen Wegweisungsschildern und
- Willkommenssituationen unmittelbar vor einer Kulturattraktion, z. B. Tore, Foyers u.Ä.

Alle können sowohl analog wie digital (mit mittlerem Budget) umgesetzt werden und sollten sich außerdem in digitalen Wegefindungsmedien wiederfinden, z. B. in Google Maps oder Apple Maps. Wichtig sind auch:

- Objekte und Exponate im Außenraum, z. B. entlang eines Fuß- oder Wanderweges, die das Erlebnis bereits vorab signalisieren und eine dramaturgische Spannung aufbauen.
- Eine attraktive Willkommenssituation empfängt die Besucher und zieht sie in die Einrichtung. Ein überraschendes, interaktives Exponat oder an Spitzentagen ein „Concierge“ stimmen auf einen Besuch ein.

**Beispiel aus der Praxis**

**Besucher spielerisch lenken: Bach in Thüringen**

Für das Projekt „Bach in Thüringen erleben“ wurden 10 interaktive Module entwickelt, um einerseits die zentralen Bach-Orte zu markieren, aber auch interaktiv zu inszenieren. Neben Informationen können Bach-Werke, die einen Bezug zu dem jeweiligen Ort haben, auf einer eigens entwickelten Bach-Orgel abgespielt werden. Mit dem spielerischen Treten des Pedals an der Bach-Orgel starten die Besucher die Audiospur.

Mehr Infos: [www.bach-thueringen.de](http://www.bach-thueringen.de)



LVR-Freilichtmuseum Kommern



Deutsches Klingmuseum Solingen

### Aktivierende und inspirierende Kommunikation, Vertrieb und Medialeistungen

Die inspirierende Kommunikation, also die Maßnahmen, die den Besucher oder Kunden zur Buchung und zur Reise bewegen sollen, sollte an Kampagnen gebunden werden, z. B. für Themenjahre, Festivals, große Ausstellungen oder auch Netzwerkprojekte wie Kulturrouten. Kombinieren Sie Medialeistungen möglichst mit Pressearbeit, Direktmarketingmaßnahmen, Messen, Empfehlungsmarketing und Merchandising. Das aktivierende Marketing sollten Sie grundsätzlich immer mit konkreten Angeboten verknüpfen, mit einem Fokus auf neue, besonders originelle oder bildstarke und emotionale Erlebnisse. Dies setzt voraus, dass die Produktentwicklung neue, innovative Formate hervorbringt. Maßnahmen für kleine Budgets können sein:

- Abgestimmte Pressearbeit (PR)
  - ✓ Im Kontext der eigenen Profilierung und des jeweiligen Schwerpunktes muss es eine auf die jeweilige Kampagne und das jeweilige Thema abgestimmte PR geben. Die Ziele sind, erlebnisorientierte oder anreizorientierte Reiseentscheidungen auszulösen, Hintergründe und Geschichten zu vermitteln, die Bekanntheit und Besuchsbereitschaft zu erhöhen. Nach innen kann die PR auch Identität stiften und Partizipation fördern.
  - ✓ Um der zu vermittelnden Botschaft mehr Gehör zu verschaffen, können Sie auch prominente Botschafter und „Lotsen“ einsetzen, deren Reputation und Kompetenz positiv zurückwirken. Diese können dann gleichermaßen nach außen repräsentieren wie auch nach innen wirken.
  - ✓ Schwerpunkte und Strategien der PR können sein:
    - Startsignale und Aufbruch zu signalisieren (Neuheiten),
    - Themen, konkrete Vorhaben und Produkte zu kommunizieren,
    - die Partizipation und Anteilnahme der lokalen Bevölkerung zu erhöhen,
    - feste Medienpartner innerhalb der Region und ggf. in bedeutenden Quellgebieten zu finden,
    - gleichermaßen Print- und Online-Medien wie auch lokale Radio-/TV-Redaktionen zu aktivieren,
    - spezialisierte Kunst- und Kultur-Blogger und -Influencer mit Kennerpublikum aufmerksam zu machen.
  - ✓ PR-Arbeit ist bekanntermaßen in hohem Maße von den persönlichen Medienkontakten des jeweils damit Beauftragten abhängig. Sollten keine aktiven Kontakte zu klassisch kulturell geprägten, überregionalen Medien bestehen, ist das Engagement einer spezialisierten Agentur anzuraten.
  - ✓ Zudem sind die Medialeistungen (Anzeigenschaltungen im Printbereich) auf die PR-Arbeit abzustimmen.
- Mailings: Direktmarketing und Kundenbindung
  - ✓ Hier kommt Ihre eigene Besucherdatenbank zum Einsatz. Direktmarketing-Maßnahmen, d.h. persönlich adressierte Botschaften, sind verständlicherweise wesentlich effizienter als gestreute Mediawerbung. Voraussetzung dafür sind allerdings valide Adressen. Das bedeutet: Das Datenbankmanagement und die Einhaltung der DSGVO sind von zentraler Bedeutung für ein nachhaltiges Direktmarketing. Vorhandene Adressen sollten Sie regelmäßig pflegen, den Datenbestand sukzessive ausbauen. Unterscheiden Sie mindestens Endkunden (B2C) und professionelle Kunden (B2B, z. B. Gruppenreiseveranstalter), um angepasste Botschaften versenden zu können. Im Idealfall lassen sich über Ihre Mailing-Anwendung weitere Gruppen bilden, um gezielt Angebote zu platzieren. Grundsätzlich sollte die Datenbank mindestens nach Zielgruppenmerkmalen, Quellgebieten und Themeninteressen selektierbar sein.
  - ✓ Die Datenbank sammelt alle Daten, z. B. aus vergangenen E-Mailings (Wer hat was geklickt? Wofür hat er sich interessiert? Wonach hat er gefragt?) oder einer vernetzten Webanalyse (Was hat er geklickt?). Damit lassen sich individuelle Profile erstellen, die für Kampagnen genutzt werden können. Die Erfahrungen zeigen, dass der daraus entstehende Nutzen (mehr Besucher, mehr Erträge, ...) die Kosten für eine derartige Lösung übersteigt.
  - ✓ Direktmarketing bedeutet: Gezielte Kommunikation mit den registrierten Besuchern per E-Mail, Messenger oder auch analogen Kanälen. Anwendungsfälle können sein: Wer von unseren Besuchern interessiert sich besonders für das neue Ausstellungsthema? Wer von ihnen hat eine Führung gebucht? Welche zusätzlichen Informationen hat er sich angeschaut (z. B. per Klick auf die Gastronomieseite). Diese werden dann differenziert mit neuen individuellen Angeboten angeschrieben.

### Kooperation der Kulturanbieter mit der lokalen und regionalen Tourismusorganisation

Streben Sie als Kulturanbieter eine aktive Kooperation mit den zuständigen lokalen und regionalen Tourismusorganisationen an, um in deren Aktivitäten präsent zu sein. Die Einbindung ist von den jeweiligen strategischen Ausrichtungen der Organisationen abhängig. Oben ist beschrieben (siehe Kapitel Angebote und Erlebnisräume, Seite 36), dass eine Vernetzung der lokalen und regionalen Attraktionen zu einem Erlebnisraum und Angebotsnetzwerk besonders sinnvoll sein kann. Viele Marketingmaßnahmen können dann synergetisch im Verbund durchgeführt werden, um so mittels geringerem individuellen Budgeteinsatz eine wesentlich höhere Reichweite zu erlangen. Ziel eines Netzwerks kann es sein, sich auf eine bestimmte Zielgruppe und Persona, z. B. Familien mit Kindern, zu fokussieren. Besonders sinnvoll ist ein kooperativer Vertrieb, sowohl digital als auch analog, etwa im Gruppenreisegeschäft oder bei der Nutzung von neuen Buchungsplattformen für Erlebnisse (so genannte Tours & Activities).

### (Analoge) Installationen, Rauml原因 und Gestaltung

Die Räume, in denen sich Besucher aufhalten, sei es im Foyer, im Außenbereich, in integrierten Restaurants oder museumspädagogischen Räumen, müssen sich zu Erlebnisräumen wandeln, in denen Profilt Themen und Geschichten sicht- und erlebbar werden. Dazu eignen sich analoge Installationen, die ein Raum- oder interaktives Erlebnis schaffen. Diese sind in hohem Maße von Ihrem Storytelling, Ihren Geschichten bzw. Ihren Themen und Profil abhängig und sollten entsprechend einzigartig sein.

Die Installationen müssen mit der Gestaltung und dem Rauml原因 eine atmosphärische und gestalterische Einheit bilden. In Kombination haben diese Elemente eine enorme Erst- und Folgewirkung auf den Besucher. Aus der Verkaufspsychologie ist bekannt, dass sich Besucher und Kunden v. a. an den ersten und letzten Eindruck beim Besuch einer Lokalität erinnern. Zudem muss der Aufenthalt im Idealfall einer Dramaturgie folgen. Erlebnis- und Vermittlungsstationen, Themeninseln mit Geschichten und auch funktionale Elemente (z. B. ein Counter) müssen optimal auf den Raum und den Besucherdurchlauf angepasst werden.



Abtei Brauweiler



#### Beispiel aus der Praxis

##### Raumerlebnis:

##### Die neue Tourist-Information in Ravensburg

Der Umzug der Tourist-Information war für die Stadt Ravensburg der auslösende Moment sich grundsätzlich über deren Neugestaltung und Konzeption Gedanken zu machen. Erklärtes Ziel war es dabei, die stark kulturell geprägten Profilt Themen der Stadt und die Stadtmarke dreidimensional sichtbar zu machen. In einem mehrstufigen Entwicklungsprozess wurde aus der Tourist-Information ein Welcome Center, das höchste ästhetische, funktionale, inhaltliche und auch inszenatorische Ansprüche erfüllt.

Mehr Infos: [www.ravensburg.de](http://www.ravensburg.de)

Video: [www.bit.ly/2MloaQz](https://www.bit.ly/2MloaQz)



## ERWEITERTE KOMMUNIKATION MIT MITTLEREM BUDGET

### Digitale Vertriebsplattformen und -medien

Sogenannte Tours & Activities, also die Erlebnisse vor Ort, werden derzeit durch neue digitale Plattformen wie z. B. GetYourGuide u.a. buchbar gemacht. Diese Plattformen gewinnen gegenwärtig im digitalen Vertrieb von Kulturerlebnissen enorm an Bedeutung, etwa in Form von Erlebnisangeboten, besonderen Führungen, Kursen und Tickets. Entwickeln Sie daher gezielt eigene Erlebnisbausteine und Angebote, die v. a. den Bedürfnissen jüngerer, digital affiner Zielgruppen und Personas entsprechen, die diese Plattformen verstärkt nutzen. Zu prüfen sind aktuell v. a. GetYourGuide, Airbnb Experiences, Viator, Musement und die Aktivitäten der großen Online Travel Agencies (OTAs) in diesem Bereich (Booking.com, Expedia u.a.).

Besonders auf Destinationsebene ist es sinnvoll dazu auf spezielle Software-as-a-service-Anbieter zurückzugreifen, die ein Channel-Management für verschiedene digitale Vertriebsplattformen anbieten, z. B. bookingkit, Regiondo oder Trekksoft. Ein Channel-Manager ermöglicht es, mehrere Distributionskanäle (OTAs oder andere Online-Marktplätze) von einer einzigen Schnittstelle aus zu verwalten. Die Vorteile: Gekoppelt mit einem Live-Buchungssystem kann ein Channel-Manager die Verfügbarkeit in Echtzeit aktualisieren, wenn eine Buchung vorgenommen wird. Das reduziert den Pflegeaufwand und beseitigt das Risiko einer Überbuchung.

Wichtige Kriterien zur Bewertung der Plattformen für ihre passgenaue Auswahl sind:

- Welche Zielgruppen sprechen die Plattformen an? Welche Rolle spielt das Kulturangebot dabei? Und in welcher Form?
- Welchen Marktanteil und wie viele Nutzer weisen diese neuen Marktplätze und Plattformen auf?
- Welche Quellmärkte im In- und Ausland bedienen die Plattformen? Auf ausländischen Quellmärkten spielt vor allem auch das Bezahlen, das sogenannte ePayment, eine wichtige Rolle bei der Auswahl der Plattform.
- Welche Provisionen verlangen sie für welche Leistungen?
- Welche besonderen Richtlinien sind zu beachten? Airbnb erwartet z. B. eine persönliche und exklusive Betreuung der Besucher, andere haben spezielle Bedingungen für die Preisfindung, variierende Absage- und Stornofristen u. s. w. Airbnb Experiences sind derzeit nur offen für Privatpersonen und gemeinnützige Einrichtungen, was für Kultureinrichtungen ein Wettbewerbsvorteil sein kann.
- Wie ist das Handling der Plattform, z. B. bei der Eingabe? Welche Formalia müssen eingehalten werden?
- Wie verhalten sich die Kosten im Vergleich zu traditionellen Vertriebswegen, z. B. Ticketingsystemen?

Zu empfehlen ist hier eine besondere Qualifizierung innerhalb der Tourismusorganisationen und Kultureinrichtungen, da diese Plattformen oft noch unterschätzt werden, jedoch unmittelbar und unaufhaltsam den Vertrieb von Kulturerlebnissen betreffen und verändern.



Burg Altena

### Nutzung von Storytelling-Apps und Plattformen

Sinnvoll ist auch die Nutzung von anderen digitalen Plattformen und „Dritt-Apps“ in der Vermittlung und Kommunikation, z. B. izi.travel, Hearonymous, Lauschangriff, Actionbound/Biparcours, Mapify u.a. Diese Plattformen etablieren sich teilweise als neue Form der (Kultur-) Reiseführer und Storytelling-Apps. Ihre Nutzung erhöht Ihre Reichweite, entbindet von Eigenentwicklungen, senkt demnach Entwicklungskosten und ist einfacher mit bestehendem Content zu aktualisieren. Sie können auch schon bei mittleren Budgets eingesetzt werden.

#### Beispiel aus der Praxis

##### Gut zuhören: Hearonymus!

Die kostenlose Hearonymus-App macht das Smartphone zum modernen Audioguide für Museen, Ausstellungen und Sehenswürdigkeiten. Der Einsatz der App auf Smartphones der Besucher hat viele Vorteile gegenüber dem klassischen Audioguide und eigenen Apps von Museen: eine stets aktuelle Softwareversion, eine hygienische Nutzungssituation, keine Ausgabeformalitäten, Nutzung auch nach dem Besuch zuhause, eine App für viele Orte. Die App ist speziell für die kulturtouristische Nutzung entwickelt worden und verfügt daher über angepasste Services.

Mehr Infos: [www.hearonymus.com](http://www.hearonymus.com)

### Weitere Printprodukte, Flyer, Broschüren, Magazine

Hochwertige Printinstrumente können auch künftig ein effektives Profilierungsinstrument sein. Ihre Umsetzung ist abhängig von den jeweiligen Budgets und den thematischen Zusammenhängen. Signalisieren Sie mit hochwertigen Printinstrumenten ausgewählten Zielgruppen den besonderen Wert des Gezeigten und setzen Sie sie auch im Merchandising ein. Flyer oder Prospekte für einzelne Geschichten, Produktlinien, Netzwerke und Themen ermöglichen dem Besucher einen individuelleren Zugang. Je nach Bedeutung des Themas können sie sehr sinnvoll sein, in jedem Fall sind sie es aber für klar definierte Netzwerke wie z. B. in den Bereichen Industriekultur, Burgen und Schlösser u.Ä.

### Postkarten als punktuelle Vor-Ort-Inspiration und Streumedium

Postkarten illustrieren ausgesuchte, pointierte Geschichten mit animativem, spannendem Spruch und wirken so humorvoll und/oder inspirierend. Sie sind eine analoge Form des Snack-Content. Sie verlieren zwar an Reichweite und Bedeutung und werden zunehmend durch digitale Inspiration ersetzt, können aber für spezielle Kampagnen immer noch sinnvoll sein.



### Gruppenreisemarkt

Zur Bearbeitung des Gruppenreisemarktes ist eine Vertriebsbroschüre sowie eine entsprechende digitale Datenbank sinnvoll, jedoch nicht für die einzelne Kultureinrichtung. Agieren Sie im Netzwerk, um Kooperationsbeziehungen mit Reiseveranstaltern und v. a. semiprofessionellen Gruppen (Volkshochschulen, Serviceclubs, Kirchenvereine u. s. w.) aufzubauen. Ein entsprechendes analoges oder digitales Instrument enthält Highlights, thematisch/regional sortierte Reisebausteine, Paketangebote und Tourenvorschläge, ggf. gruppentaugliche Hotel- und Gastronomie-tips/-empfehlungen, Praktische Infos/Service sowie Buchungskontakte.

### Digitales Informations- und Orientierungssystem

Die Besucherinformation vor Ort ist ein elementarer Bestandteil der Kommunikation. Dazu stehen mittlerweile ausgefeilte Systeme der digitalen Information zur Verfügung, in denen Anwendungen auf den Endgeräten der Besucher (Handy und Tablet) sowie Terminals vor Ort und analoge Informationen, etwa in Tourist-Informationen, ineinandergreifen. Bauen Sie ein System von digitalen Touchpoints innerhalb eines Erlebnisraums auf, das ergänzend zur analogen Orientierung entsprechende Informations- und Erlebnisangebote zur Verfügung stellt. Beliebte sind interaktive Terminals, Informationsstelen, digitale Plakate, ein öffentliches WLAN u. v. m. Als Destination können Sie derartige Systeme auf alle touristischen Themen ausrichten. Einzelne Kultureinrichtungen sollten sich als individueller Kontaktpunkt anschließen.



#### Beispiel aus der Praxis

**Alles ist vernetzt: Das ContentNetzwerk Brandenburg**  
Wie lassen sich digitale Inhalte in hoher Qualität landesweit bereitstellen? Das war die zentrale Frage, die zur Entwicklung des „ContentNetzwerk Brandenburg“ der TMB Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH führte. Ziel war es, für den Besucher in jeder Phase seiner Reise bedarfsgerecht touristische Informationen auszuspielen.

Das ContentNetzwerk Brandenburg umfasst ein Reservierungssystem, eine Eventdatenbank und ein Informationssystem. Die Regionen, Orte und Anbieter pflegen und nutzen den Content zugleich: Landesweit geben mehrere Hundert Redakteure Unterkünfte, Veranstaltungen und Points of Interest in das touristische Betriebssystem ein. Die Daten stehen dem Besucher an vielen Kontaktpunkten vor, während und nach seiner Reise zur Verfügung und sind konsistent aufbereitet. Sie werden etwa auf den Websites der Regionen, Partner oder Anbieter, über Apps auf dem Endgerät des Nutzers oder an Infoscreens und Terminals ausgespielt.

Das Netzwerk wurde 2018 mit dem Deutschen Tourismuspreis ausgezeichnet.

Mehr Infos: [www.tourismuszusammenarbeit-brandenburg.de/landesweites-contentnetzwerk](http://www.tourismuszusammenarbeit-brandenburg.de/landesweites-contentnetzwerk)



#### Beispiel aus der Praxis

**Die Blogger WG im Teutoburger Wald**  
Der Teutoburger Wald stellt jährlich eine neue „Wohn-Gemeinschaft“ von Bloggern zusammen, die sich individuell in der Region bewegen, sich dabei jedoch abends und beim Frühstück über das Erlebte austauschen. Ausgehend von einer gemeinsamen Hotelunterkunft nehmen verschiedene Blogger an unterschiedlich zusammengestellten Programmen teil, die von Partnern aus der gesamten Urlaubs- und Freizeitregion Teutoburger Wald angeboten und organisiert werden. Besucht werden Orte, Museen, Thermen, Gesundheitsdienstleister und die Landschaften der Region. Von A nach B gelangen die Blogger dabei mit dem Auto, mit dem ÖPNV, zu Fuß, mit dem Rad und auch per Kanu.

Ihre Impressionen verarbeiten sie in Form von Blogbeiträgen und weiteren Posts auf Facebook, Twitter, Instagram & Co.

Mehr Infos: [www.teutoburgerwald.de/reiseziele-geschichten/geschichten/teutobloggerwg](http://www.teutoburgerwald.de/reiseziele-geschichten/geschichten/teutobloggerwg)

### Aktivierende und inspirierende Kommunikation, Vertrieb und Medialeistungen

Ergänzend zu den Maßnahmen, die bereits oben skizziert wurden, können bei größeren Budgets weitere hinzukommen.

- Influencer-Relations
  - ✓ Entwickeln Sie eine Strategie zur Aktivierung von Influencern. Die Beziehung zu authentischen Influencern/Bloggern entwickelt sich zu einem bedeutsamen Element der Kundenkommunikation. Influencer und Blogger genießen eine hohe Glaubwürdigkeit und zeichnen sich durch intensive Weitergabe von Erfahrungen aus.
  - ✓ Insbesondere sogenannte Micro-Influencer mit kleinem, aber spezialisiertem Publikum sowie besonderem Bezug zu Kultur und Kunst sind relevant. Diese werden, anders als die Presse, über ein klassisches Dienstleisterverhältnis eingebunden, also gegen Bezahlung und Kostenerstattung.
- Online-Marketing
  - ✓ Sogenannte Paid Media, d.h. jegliche Formen bezahlter Werbung im Internet und damit alle kostenpflichtigen Marketinginstrumenten im Online-Bereich, gehören heute zu wichtigen Bestandteilen des Marketingmixes. Sie ersetzen in weiten Teilen die analoge Anzeigenschaltung, die geringere Möglichkeiten der Kontrolle und Evaluation bietet. Wichtig ist das Ausspielen der Werbung an die richtigen Zielgruppen und Personas. Dazu werden etwa klassische Banneranzeigen sowie Social-Media-Anzeigen auf Facebook, Instagram etc. gezählt. Doch auch Suchmaschinenwerbung (SEA) mit Google AdWords gehört zu den Paid Media. Paid Media erfordern eine Kenntnis der plattformspezifischen Formate und Herangehensweisen. Wenn Sie das interne Know-how nicht selbst aufbauen können, vergeben Sie diese Leistungen an eine externe Agentur.

- Voraussetzung für ein effizientes Online-Marketing sind konkrete, auch buchbare Angebote, große Events oder Anreizaktionen wie Gewinnspiele. Je nach Ausrichtung ist eine eigene Keyword-Strategie zu entwickeln. Keywords steuern die Schaltung der Anzeigen auf den Plattformen über bestimmte Algorithmen und sichern so die Zielgenauigkeit. Schalten Sie auch hier ggf. eine Agentur ein.
- Sinnvoll sind wetter- und saisonbezogene Werbungen und gesponserte Beiträge, v. a. bei
  - ✓ Facebook,
  - ✓ Google,
  - ✓ Instagram,
  - ✓ Youtube,
  - ✓ in lokalen und regionalen Print- und Online-Medien,
  - ✓ auf kulturorientierten Webseiten und Magazinen bzw. deren Subseiten,
  - ✓ bei Kulturbloggern.
- Die unterschiedlichen Medien bieten verschiedene Formate an, die je nach Ziel geschaltet werden sollten. Diese Ziele können hier nur angerissen werden und sind von der jeweiligen Gesamtstrategie im Rahmen einer Kampagne, etwa für eine Ausstellung, abhängig. Mögliche Werbeziele mit jeweils angepassten Formaten können sein:
  - ✓ Bekanntheit
  - ✓ Traffic (z. B. auf die eigene Website)
  - ✓ Buchung und Verkauf (z. B. von Tickets)
  - ✓ Interaktion (innerhalb eines sozialen Mediums)
  - ✓ Besuche (in der Ausstellung, in Veranstaltungen)
  - ✓ Videoaufrufe
  - ✓ Downloads
- Medialeistungen analog:
  - ✓ Für Veranstaltungen, Netzwerke und neue herausragende Produkte bleiben Print-Anzeigen und auch Plakate weiterhin wichtige Instrumente, v. a. in nahegelegenen Quellmärkten. Setzen Sie diese angepasst ans Budget auch weiterhin ein, jedoch nicht ausschließlich.



## GROSSE KOMMUNIKATIONS-SPRÜNGE MIT GROSSEN BUDGETS

Große Events und Festivals, auch Blockbuster-Ausstellungen oder große Kulturregionen verfügen mitunter über auskömmliche Budgets, die weitere Maßnahmen erlauben. Folgende Listung zeigt, was zusätzlich möglich ist:

### Beileger

Einmalige Beileger in den (Top-)Medien für kulturräffine Bildungsbürger und Traditionalisten sowie Entdecker, z. B. in DIE ZEIT und der Süddeutschen, sind nach wie vor effizient. Auch im Verbund und innerhalb von Kooperationen können diese realisiert werden. Voraussetzung dafür ist ein projektbezogenes Marketingnetzwerk. Die Maßnahme ist dann auf die gesamte PR, Social Media, Distribution und das Online-Marketing abzustimmen. Für regionale und lokale Medien ist zu prüfen, ob Beileger in einer guten Kosten-Nutzen-Relation realisierbar sind.



### Beispiel aus der Praxis

#### Vielseitig verwendbar:

#### Das NRW-Magazin zum Kulturland

Im Rahmen des Innovationsprogramms KulturReiseLand NRW wurde eine Sonderausgabe des NRW-Magazins erstellt. Darin wurden die einzelnen Einrichtungen anhand ausgewählter Geschichten und Persönlichkeiten sowie in Listicles und anderen kurzweiligen Beiträgen kommuniziert.

Das Magazin wurde nicht nur über die eigene Printlogistik, Messen und Veranstaltungen sowie die beteiligten Partner vertrieben, sondern diente auch als Beileger in der Zeit, WamS, FAZ und anderen Medien.

Ihre Impressionen verarbeiten sie in Form von Blogbeiträgen und weiteren Posts auf Facebook, Twitter, Instagram & Co.

Mehr Infos: [www.nrw-tourismus.de/downloads](http://www.nrw-tourismus.de/downloads)

### Eigene Apps

Eigene Apps verlieren zwar an Bedeutung, können aber, wenn sie einen besonderen Mehrwert bieten sollen, den Dritt-Apps nicht erfüllen, entwickelt werden. Sie fungieren als ständige Begleitung über alle Phasen eines Besuchs oder einer Reise hinweg und ermöglichen das Abrufen ortsbezogener Geschichten – entweder linear (transmediale Geschichte) oder punktuell. Nutzeranalysen zeigen jedoch, dass Apps für einzelne Einrichtungen und selbst Regionen vergleichsweise selten heruntergeladen werden. In jedem Fall sollten sie als sogenannte progressive Web-App gestaltet sein. Diese stellen eine Art Symbiose aus einer responsiven Webseite und einer App dar und setzen auf die gleichen Skriptsprachen wie Webseiten. Sie sind daher weniger aufwändig in der Erstellung und Programmierung. In der höchsten Ausbaustufe können spezielle Apps entwickelt und eingesetzt werden, mit denen auch Augmented- Reality-Anwendungen möglich sind.

### Themeninseln in der Tourist-Information

Spezielle Themeninseln in der lokalen Tourist-Information können Ihr kulturtouristisches Profil insgesamt, bestimmte Produktlinien oder spezifische Netzwerke und Themen repräsentieren. Im Idealfall machen sie den Inhalt dreidimensional erlebbar. Konzentrieren Sie rund um eine analoge oder digitale Installation alle Flyer, Karten, Printinstrumente, QR-Codes, Merchandising-Produkte u. s. w. in Form einer Verbundpräsentation. Die Themeninsel kann demnach auch ein Tablet mit der eigenen Webseite beinhalten oder hochwertige Inszenierungen und Installationen mit Ausstellungscharakter. Die konkrete Ausformung ist auf die jeweilige lokale Situation und das lokale kulturtouristische Profil der Destination anzupassen, sollte sich jedoch stets innerhalb der Markenprofilierung bewegen (verwendetes Design, vermittelte Werte etc.).

### Präsenz auf Events/Messen oder Quellmarktaktionen

Spezielle (Kultur-)Performances sowie (Pop-up-)Aktionen auf Events, Messen oder in den Quellmärkten der Besucher können besonders für Themenjahre oder Schwerpunktthemen sinnvoll sein. Im Verbund und Netzwerk können auch Spezialmessen und -plattformen (z. B. die Culture Lounge auf der ITB Berlin), aber auch regionale Events mit hoher Publikumsfrequenz genutzt werden.

### Beispiel aus der Praxis

#### Ab nach draußen:

#### Outreach als strategisches Instrument

Viele Kultureinrichtungen sind gefordert neue Wege zu gehen, um Zielgruppen jenseits des klassischen Kulturpublikums zu erreichen. Unter dem Stichwort Outreach entstehen derzeit neue, kreative und vor allem emotional ansprechende Ansätze, um die Bevölkerung mit neuen Formaten und Konzepten zu aktivieren.

Das Prinzip ist einfach: Raus auf die Straße, direkt heran ans Publikum. Die Komische Oper Berlin hat Outreach zum strategischen Konzept erhoben. Und so können die Berliner und Berlinerinnen dem Outreach-Team der Oper auch plötzlich auf dem Berliner Hauptbahnhof begegnen, wenn sie ihre Pop-up-Opera präsentieren.

Mehr Infos: [www.komische-oper-berlin.de](http://www.komische-oper-berlin.de)  
Video: [www.bit.ly/2ktmWw3](https://www.bit.ly/2ktmWw3)



# Organisation und Vernetzung: Prozesse statt Strukturen



## Das lernen Sie hier

- Kulturtouristische Netzwerke sind nur sinnvoll, wenn sie einen Besuchernutzen hervorbringen.
- Es gibt keine Standardlösungen für kulturtouristische Netzwerke und Kooperationen.
- Je konkreter die Zusammenarbeit, umso reibungsloser die Kooperation.
- Netzwerke sollten prozessorientiert an ihrem Ziel arbeiten.
- Kümmerer sollten Koordinatoren oder „Dirigenten“ heißen.
- Strukturen leben durch die Persönlichkeit und Qualifikation des Themen- oder Netzwerkmanagers.
- Ein kulturtouristisches Themen- oder Clustermanagement kann viele der zentralen Aufgaben und Prozesse übernehmen.
- Ein Themen- oder Clustermanagement erleichtert die Implementierung immer wieder neuer Projekte und Vorhaben.



## Die Herausforderung: Agiler werden und enthierarchisieren

Fachliche, inhaltlich-substanziell begründete Netzwerke werden oft fein gesponnen. Fast jede Kultureinrichtung arbeitet in thematisch definierten Netzwerken, oft sogar international. Touristische und marketingtechnische Netzwerke werden in den meisten Kultureinrichtungen und -regionen jedoch oft vernachlässigt. Dabei zeigt schon die digitale Durchdringung, dass es auf allen Ebenen der Customer Journey nicht mehr ohne Partner und Plattformen geht. Netzwerke müssen sich künftig in fluiden und agilen Austauschprozessen weiterentwickeln. Diese Prozesse müssen in digitalen Strukturen neu verstanden und erlernt werden.

Hinderlich sind dabei mitunter die traditionellen Strukturen, in denen Kulturakteure arbeiten. Diese sind nach wie vor oft von Hierarchie geprägt, was Agilität und Flexibilität erschwert. Der Kulturtourismus ist hier sicher nicht die treibende Kraft zur Veränderung, kann aber Impulse liefern.



## Was ist zu tun?

Bis zur Realisierung eines funktionierenden kulturtouristischen Netzwerks haben Sie oft aufwändige Strukturprozesse zu bewältigen. Je nach Größe einer Destination oder Anzahl der möglichen Partner sind komplexe strukturelle, politische, administrative, budgetäre und personelle Vorgänge zu regeln. Wie komplex derartige Vorgänge sind, ist maßgeblich davon abhängig.

- welches Ziel das Netzwerk verfolgt,
- wie viele Partner und unterschiedliche Organisationsstrukturen beteiligt sind,
- für welchen Zeitraum das Projekt angelegt ist.

Konkurrierende Kultureinrichtungen oder Standorte, die sich zu einem Netzwerk zusammenschließen, stehen auf der gleichen Stufe der Wertschöpfungskette, gehen dabei also eine horizontale Kooperation ein. Ungemein wichtig sind zudem vertikale Kooperationen zwischen Kulturanbietern sowie komplementären touristischen Akteuren wie Gastronomie oder Hotellerie, also Akteuren, die auf einer vor- und/oder nachgelagerten Position innerhalb der Wertschöpfungskette liegen.



## CHECKLISTE: NETZWERKAUFBAU UND KULTURTOURISTISCHES THEMENMANAGEMENT

Definieren Sie immer folgende Bestandteile eines Netzwerks:

1. Ziele und Mehrwerte, d.h. den Nutzen
2. konkrete Projekte und Vorhaben
3. Aufgaben und Prozesse
4. Mitglieder und Organisationsform
5. Personal und Finanzierung



*Dr. Sixt Wetzler, Deutsches Klingensmuseum Solingen*



### Beispiel aus der Praxis

#### Wer was wird Kunstwirt – in Murnau

Die Staffelseewirte e.V., das Kunstprojekt KUHAUS und die Tourist Information in Murnau geben mit dem Projekt der Kunstwirte Murnau ein seltenes Beispiel für ein gelungenes Netzwerk aus Gastronomie, Kunst, Kultur und Tourismus.

Ortsansässige KünstlerInnen stellen jeweils von Mai bis Oktober in Gastronomiebetrieben rund um den Staffelsee ihre Werke aus. Jedes Jahr steht unter einem anderen Motto. Ergänzt wird die Ausstellung mit kulinarischen Rundfahrten und Festivitäten. Regionalität, Kreativität und Lebendigkeit stehen als Leitlinien im Fokus und wirken ansteckend auf die Besucher.

Mehr Infos: [www.kunstwirte.de](http://www.kunstwirte.de)



## DIE RICHTIGEN ZIELE SETZEN

Netzwerke können höchst unterschiedlichen Zielen folgen. Aus kulturtouristischer Sicht sollte jedoch immer ein Ziel im Vordergrund stehen: der Besuchernutzen. Zukunftsfähige Netzwerke

- führen ihre Themen und ihre Region mit den individuellen Bedürfnissen der Besucher und Kulturaktive/-schaffenden zusammen, sie sind demnach *zielgruppenorientiert*,
- ergänzen die Kooperation durch motivgerechte, komplementäre Angebote, sind demnach *erlebnis- und serviceorientiert*,
- setzen neue kreative Potenziale bei den Kulturaktiven, -schaffenden und -einrichtungen frei, sind demnach *aktivierend*.

Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass Netzwerke oder Kooperationen, die nur dem Zweck dienen, Geld und Ressourcen zu sparen, nicht sinnvoll sind und sogar den Besuchernutzen verschlechtern können. Das bedeutet nicht, dass nicht trotzdem Ressourcen eingespart werden können – aber nur, wenn der Besuchernutzen dabei steigt.

**Denken Sie also in erster Linie darüber nach, was die Kooperation oder das Netzwerk für den Besucher leisten soll.**

Besuchernutzen kann sich auf vielfache Weise äußern, z. B. durch

- schönere und tiefere Erlebnisse durch Kombination verschiedener Bausteine, etwa Kulturgenuss plus kulinarischer Genuss,
- mehr Komfort, wenn etwa innerhalb eines Erlebnisraumes die Mobilitätsangebote optimal ineinander greifen oder Buchungen miteinander vernetzt werden können,
- Preisvorteile, etwa durch Kombitickets,
- eine einfachere Kommunikation, wenn ich etwa für verschiedene kulturelle Angebote nur einen Ansprechpartner und Kontakt benötige.

## JE KONKRETER, DESTO BESSER

Praktische Erfahrungen zeigen: Je konkreter und ereignis- bzw. ergebnisorientierter die Zusammenarbeit von Beginn an ist, sei es in Form einer gemeinsamen Veranstaltung oder Ausstellung oder gemeinsamer Serviceangebote, um so pragmatischer gestaltet sich auch eine anschließende, tiefergehende Kooperation. Die Partner lernen sich so gegenseitig sowie den Arbeitsaufwand und den Output gemeinsamer Aktivitäten kennen und können pragmatische Kooperationsformen für die weitere Zusammenarbeit einüben. Streben Sie daher eine frühe Konkretisierung kooperativer Projekte und Vorhaben an. Es ist jedoch keineswegs so, dass eine Kooperation auf Dauer angelegt sein muss. Wenn der Besuchernutzen konkreter formuliert werden kann, ist es zum ebenso konkreten Projekt oft nur ein kleiner Schritt.

Typische Vorhaben sind:

- **punktueller, auf kurze Dauer ausgelegte Projekte**, z. B. ein Angebotsnetzwerk im Zusammenhang mit einer großen Ausstellung,
- **punktueller, auf Dauer ausgelegte Kooperationen**, etwa eine dauerhafte Kooperation zwischen einer Kultureinrichtung/einem Ankerangebot und der Tourist-Information oder Tourismusorganisation oder auch die einfache Kooperation zwischen Museum und einem benachbarten Hotel,
- **komplexe, auf Dauer ausgelegte Kooperationen**, etwa der Aufbau einer TouristCard, ein umfassendes kulturtouristisches Netzwerk, das gemeinsam Themenjahre veranstaltet oder Marketingkampagnen ausrollt, ein Mobilitätsnetzwerk innerhalb eines kulturellen Erlebnisraums,
- **ein umfassendes kulturtouristisches Cluster- oder Themenmanagement**, meist „verortet“ in der regionalen Tourismusorganisation.

## DYNAMISCHE PROZESSE UND AUFGABEN

Vor allem in komplexen und auf Dauer angelegten Netzwerken sollten Sie Schlüsselaufgaben und Prozesse frühzeitig klar definieren. Wichtig ist: Ein Prozess ist ein immer wiederkehrender Optimierungsvorgang. Dies kann nicht oft genug betont werden, da sowohl Kultureinrichtungen als auch Tourismusorganisationen sowie Netzwerke aus beiden Gruppen dazu neigen, Aufgaben immer wieder gleich abzuarbeiten. Damit sind sie den aktuellen Herausforderungen oft nicht gewachsen. Stattdessen ist eine dynamische Anpassung gefragt, viel kurzfristiger und häufiger als bislang oft praktiziert.

Je mehr dieser Aufgaben und Prozesse in der Aufbau- sowie später in der Umsetzungs- und Betriebsphase eines Netzwerks gebündelt werden können, umso effizienter arbeitet es. Dazu gehören:

- Strategieentwicklung und Profilierung
- Management- und Führungsaufgaben
- (Laufende) Budgetierung und Finanzierung
- Angebotsklassifizierung und Kuratierung
- Erlebnisentwicklung
- Qualitätssicherung
- Vertriebsaufgaben
- Interne Kommunikation
- Externe Kommunikation
- Datensammlung und Monitoring
- Wissensmanagement und Schulungsaufgaben
- Innovations- und Kreativprozesse

In der Praxis hat sich gezeigt, dass Vernetzungsprozesse oft in hohem Maße vom Engagement einzelner Kümmerer und Initiatoren abhängig sind und Klarheit über die Prozesse erst mit dem Wachstum des Netzwerks und den Herausforderungen entsteht. **Der Begriff des Kümmerers hat sich zwar durchgesetzt, suggeriert häufig jedoch etwas Falsches, dass nämlich die Mitglieder des Netzwerks sich selbst nicht mehr „kümmern“ müssen.** Das ist falsch. Nutzen Sie besser die Begriffe der Koordinatoren oder „Dirigenten“. Jeder Koordinator oder „Dirigent“ bleibt auf den Input in Form von Kulturangeboten, Veranstaltungen, Ideen, belebenden Geschichten und Initiativen angewiesen.

Diese Koordinatoren treiben die Entwicklung stark voran und leisten Vor- und Grundlagenarbeit. Doch gerade wenn eine langfristige, dauerhafte Vernetzung geplant ist, sollte die Überlebensfähigkeit nicht von einzelnen Partnern oder Personen abhängig sein, sondern muss durch eine entsprechende Organisationsform gesichert werden. Dazu gibt es verschiedene Modelle, die von privatrechtlichen Gesellschaften über Vereine bis hin zur Platzierung in bestehenden Verwaltungseinheiten reichen. Auch informelle Netzwerke ohne jegliche Rechtsform können gelegentlich auf Dauer funktionieren. Eine grundsätzliche Empfehlung ist nicht möglich sondern auch abhängig von den Mitgliedern, z. B.

- Leistungspartner
  - ✓ Kulturanbieter
  - ✓ Kultureinrichtungen
  - ✓ Künstler und Kreative
  - ✓ Touristische Leistungsträger
  - ✓ Tourismusorganisationen
- Kommunikations- und Vertriebspartner
  - ✓ Medien
  - ✓ Plattformen
  - ✓ Event- und Reiseveranstalter
- Infrastrukturpartner
  - ✓ Eigentümer
  - ✓ Betreiber
- Servicepartner und Unterstützung
  - ✓ Mobilität
  - ✓ Telekommunikation
  - ✓ Bildung
- Verwaltung
  - ✓ Kultur
  - ✓ Planung
  - ✓ Verkehr
  - ✓ Genehmigungsbehörden
- Politik
- Finanzierungspartner
  - ✓ Gebietskörperschaften
  - ✓ Fördermittelgeber
  - ✓ Sponsoren



Parkanlage Museum Kurhaus Klevé

## DAS THEMENMANAGEMENT ALS ÜBERGREIFENDE LÖSUNG

Wenn der Kulturtourismus innerhalb einer Region ein so großes Gewicht hat, dass er für die gesamte Destination profilgebend ist, sollten Sie ein umfassendes Themen- oder Clustermanagement installieren. Die folgende Zusammenstellung gibt einen Überblick über typische Aufgaben und Prozesse:

### Kulturtouristische Aufgaben und Prozesse

- Clustermanagement Kulturtourismus
  - ✓ Netzwerk- und Partnerakquise
  - ✓ Einzelbetreuung der Kulturakteure und Partner
  - ✓ Vertretungsaufgaben in lokalen und regionalen Gremien zur Intensivierung der Binnenkommunikation und Partizipation
  - ✓ Koordinations- und Führungsaufgaben
- Profilierung, Content-Management und Vermarktung
  - ✓ Bestandsaufnahme
  - ✓ Persona-Entwicklung und Customer-Journey-Analysen
  - ✓ Profilierung und Kulturmarkenentwicklung
  - ✓ Klassifizierung und Qualifizierung des Angebots, der Erlebnisse und des medialen Contents
  - ✓ Zentralisierung des Content-Managements und der Datenhaltung
  - ✓ Betreuung und Entwicklung der Angebotscluster, Produktlinien und Erlebnisräume sowie ggf. Themenschwerpunkte (saisonal, Themenjahre u. s. w.)
  - ✓ Kommunikationsaufgaben und Nutzung relevanter (digitaler) Kommunikations- und Vertriebskanäle,
  - ✓ Beratung der Partner beim Storytelling bzw. in der zeitgemäßen Vermittlung
  - ✓ digitale Marktforschung, Monitoring und Datenanalyse
- Angebote und Infrastruktur
  - ✓ Coaching von Anbietern aufbauend auf destinationsweiten Standards: Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement im Austausch mit Kulturakteuren und Leistungsträgern (persönliche Ansprache, Motivation, Wissensvermittlung etc.),
    - zum Netzwerkaufbau für die Produktlinien,
    - im Hinblick auf Erlebnisse, Produktqualität, Angebote und Innovationen
    - zur Förderung der Digitalisierung auch bei Kulturschaffenden und -akteuren,
    - ggf. zur Sensibilisierung im Hinblick auf neue rechtliche Rahmenbedingungen, z. B. Datenschutzanforderungen nach der DSGVO,
  - ✓ Wissenstransfer bestehend aus:
    - Erstellung von Basismaterialien: Leitfäden, Checklisten, Vorgaben, Erklärvideos u. s. w.
    - persönliche Beratung: Qualifizierungskonzepte basierend auf der Bestandsaufnahme, Förderberatung, ...
    - projektbezogen: Koordination von Netzwerkprojekten

Viele dieser Aufgaben haben meist Schnittstellen zum übergeordneten Destinationsmarketing oder anderen Profithemen, so dass hier auch Erfahrungen aus anderen touristischen Themen einfließen können.

Sichern Sie die Finanzierung eines Themenmanagements aus dem laufenden Budget und dauerhaft. Dies bedeutet nicht, dass nicht für spezielle Vorhaben und Projekte Dritt- und Fördermittel eingeworben werden können. Der Vorteil ist jedoch, dass aus einem funktionierenden Themenmanagement heraus viel schneller ein agiles Förderprojekt entworfen werden kann.



Das können Sie als  
Kultureinrichtung tun

### DIE PERSÖNLICHKEIT ENTSCHIEDET

Das Cluster- oder Themenmanagement muss durch eine oder mehrere Personen repräsentiert werden, die an der Schnittstelle zwischen Kultur und Tourismus agieren kann. Dafür sind besondere Qualifikationen notwendig, die sowohl beim Recruiting der Person als auch im Rahmen der Weiterbildung gefordert, gefördert und entwickelt werden müssen. **Die Kommunikation zwischen Kultur und Tourismus ist in hohem Maße von der Persönlichkeit des Koordinators und der Koordinatorin abhängig.**

Die zentrale Kompetenz besteht darin, sowohl die touristische Vermarktungslogik als auch die kreative Herangehensweise der Kulturschaffenden zu verstehen und glaubwürdig zwischen beiden Ebenen moderieren zu können. Dazu gehören auch Soft Skills wie Empathie und Einfühlungsvermögen, Mediationsfähigkeiten sowie Fähigkeiten im Konfliktmanagement.

Auch ein kulturelles Grundwissen ist wichtig, um mit akademisch ausgebildeten Kulturakteuren auf Augenhöhe kommunizieren zu können. Es muss deutlich hervorgehoben werden, dass diese persönlichen Komponenten oft bedeutender sind als die organisatorisch-strukturellen Rahmenbedingungen.

### ALS KULTUREINRICHTUNG SCHRITT HALTEN

Die Schwerpunktverlagerung auf die digitale Kommunikation muss und wird auch Auswirkungen auf innere Prozesse und die Organisation von Kultureinrichtungen haben – bis hin zu Qualifikationen und Stellenprofilen der Mitarbeiter. Digitalisierung ist künftig keine Kompetenz spezialisierter Mitarbeiter mehr, sondern eine Querschnittskompetenz, der sich in der Grundform alle zu stellen haben. Dies muss generell bei der Weiterbildung und bei künftigen Neueinstellungen in Kultureinrichtungen berücksichtigt werden, gilt jedoch umso mehr im Marketing und bei der Vermittlung.

Darüber hinaus sollten sowohl personelle wie auch finanzielle Ressourcen auf die digitale Kommunikation „umgeschichtet“ werden. Mithin steht das Betriebskonzept vieler Kultureinrichtungen vor einem Transformationsprozess, der eine Enthierarchisierung der Entscheidungswege zur Folge haben sollte, zumindest im Kommunikationsbereich und Marketing.



# DEN WANDEL GESTALTEN: UMSETZUNGSHILFEN

## Ansprechpartner und Anlaufstellen

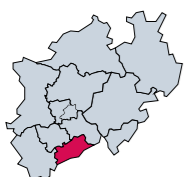
Ihr erster Ansprechpartner in allen Fragen sollte – neben den Akteuren auf der lokalen Ebene – der Tourismusverband Ihrer jeweiligen touristischen Region sein.



**Die Bergischen Drei**  
Bergisches Land Tourismus Marketing e.V.  
Telefon: +49 (0) 212 88160661  
E-Mail: info@die-bergischen-drei.de  
www.die-bergischen-drei.de



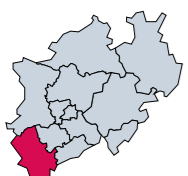
**Bergisches Land**  
Naturarena Bergisches Land GmbH  
Telefon: +49 (0) 2204 843000  
info@dasbergische.de  
www.dasbergische.de



**Bonn und Rhein-Sieg-Kreis**  
Tourismus & Congress GmbH Region  
Bonn/Rhein-Sieg/Ahrweiler  
Telefon: +49 (0) 228 910410  
E-Mail: info@bonn-region.de  
www.bonn-region.de



**Düsseldorf und Neanderland**  
Düsseldorf Tourismus GmbH  
Telefon: +49 (0) 211 172020  
E-Mail: info@duesseldorf-tourismus.de  
www.duesseldorf-tourismus.de



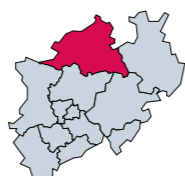
**Eifel und Aachen**  
Eifel Tourismus (ET) Gesellschaft mbH  
Telefon: +49 (0) 6551 96560  
E-Mail: info@eifel.info  
www.eifel.info



**Köln und Rhein-Erft-Kreis**  
KölnTourismus GmbH  
Telefon: +49 (0) 221 346430  
info@koelntourismus.de  
www.koelntourismus.de



**Rhein-Erft Tourismus e.V.**  
Telefon: +49 (0) 2271 9949940  
info@rhein-erft-tourismus.de  
www.rhein-erft-tourismus.de



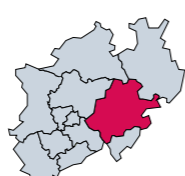
**Münsterland und Münster**  
Münsterland e.V.  
Kontakt: Andre Sebastian  
Telefon: +49 (0) 2571 949300  
info@muensterland.com  
www.muensterland.com



**Niederrhein**  
Niederrhein Tourismus GmbH  
Telefon: +49 (0) 2162 817903  
info@niederrhein-tourismus.de  
www.niederrhein-tourismus.de



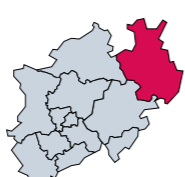
**Ruhrgebiet**  
Ruhr Tourismus GmbH  
Telefon: +49 (0) 208 89959142  
info@ruhr-tourismus.de  
www.ruhr-tourismus.de



**Sauerland**  
Sauerland-Tourismus e.V.  
Telefon: +49 (0) 2974 96980  
E-Mail: tourismus@sauerland.com  
www.sauerland.com



**Siegen-Wittgenstein**  
Touristikverband Siegerland-Wittgenstein e.V.  
Telefon +49 (0) 271 3331020  
tvsw@siegen-wittgenstein.de  
www.siegen-wittgenstein.info



**Teutoburger Wald**  
OstWestfalenLippe GmbH  
Fachbereich Teutoburger Wald Tourismus  
Telefon: +49 (0) 521 9673325  
info@teutoburgerwald.de  
www.teutoburgerwald.de

## Unterstützung bei der Finanzierung

### Förderdatenbank

Mit der Förderdatenbank des Bundes im Internet gibt die Bundesregierung einen umfassenden und aktuellen Überblick über die Förderprogramme des Bundes, der Länder und der Europäischen Union. Das Fördergeschehen wird unabhängig von der Förderebene oder dem Fördergeber nach einheitlichen Kriterien und in einer konsistenten Darstellung zusammengefasst. Der Förderassistent führt Sie Schritt für Schritt zum richtigen Förderprogramm: [www.foerderdatenbank.de](http://www.foerderdatenbank.de)

### Regionale Kulturpolitik

Seit Ende der 1990er Jahre unterstützt die Landesregierung Nordrhein-Westfalen die vielfältigen Kulturlandschaften des Landes mit dem bundesweit einzigartigen Förderprogramm „Regionale Kulturpolitik“, das neue Impulse für die Kulturarbeit der insgesamt zehn Kulturregionen geben soll. Um das RKP-

Förderprogramm anschaulich zu erklären, wurde die Internetseite in Zusammenarbeit mit den Koordinierungsstellen der zehn Kulturregionen in Nordrhein-Westfalen (Aachen, Bergisches Land, Hellweg, Münsterland, Niederrhein, Ostwestfalen-Lippe, Rheinschiene, Ruhrgebiet, Sauerland, Südwestfalen) ins Leben gerufen: [www.regionalekulturpolitiknrw.de](http://www.regionalekulturpolitiknrw.de)

### Aktuelle Förderangebote

Das Ministerium für Heimat, Kommunales, Bau und Gleichstellung des Landes Nordrhein-Westfalen bietet Kommunen, Unternehmen, Verbänden, Initiativen und Privatpersonen zahlreiche Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten, um das Leben vor Ort zu gestalten. Die Internetseite gibt eine Übersicht der Fördermöglichkeiten von Stadtentwicklung über Denkmalpflege bis hin zum Heimat-Check: [www.mhkgb.nrw/service/aktuelle-foederangebote](http://www.mhkgb.nrw/service/aktuelle-foederangebote)

## Weitere Informationsquellen



**Leitfaden Kulturtourismus in Brandenburg**  
[www.adobe.ly/2Lqn8W3](http://www.adobe.ly/2Lqn8W3)

**Kulturtourismus für alle?**  
Armin Klein/Yvonne Pröbstle/Thomas Schmidt-Ott (Hg.)  
Neue Strategien für einen Wachstumsmarkt  
ISBN 978-3-8376-3528-7



**Tourismus NRW Touristiker Website mit Leitfäden, Erklärvideos, wichtigen Terminen und Wettbewerben**  
[www.bit.ly/2VLShrJ](http://www.bit.ly/2VLShrJ)

**Kulturtouristen – Eine Typologie**  
Yvonne Pröbstle  
ISBN 978-3-658-05430-4



**Leitfaden Storytelling Teutoburger Wald**  
[www.bit.ly/2kpv13i](http://www.bit.ly/2kpv13i)

**Ergebnisbericht Forschungsprojekt "Migranten als kulturtouristische Zielgruppe"**  
Prof. Dr. Andrea Hausmann/Institut für Kulturmanagement, Pädagogische Hochschule Ludwigsburg  
[www.touristiker-nrw.de/studie-kulturtourismus-marketing-migranten](http://www.touristiker-nrw.de/studie-kulturtourismus-marketing-migranten)



**Kulturtourismusstudie**  
[www.adobe.ly/2VPJZiy](http://www.adobe.ly/2VPJZiy)

**CULTURE CONFERENCE LOUNGE**  
Ein fester Bestandteil der ITB Berlin ist die CULTURE CONFERENCE LOUNGE in der CULTURE LOUNGE. Hier wird ein kulturtouristisches Fachprogramm angeboten. Täglich können Sie sich bei Pressekonferenzen, Vorträgen, Präsentationen oder auch Netzwerktreffen über aktuelle Themen und Projekte informieren und austauschen.  
[www.culturelounge.de/de/conference-lounge](http://www.culturelounge.de/de/conference-lounge)



**Landestourismusstrategie NRW**  
[www.bit.ly/2kdkqKd](http://www.bit.ly/2kdkqKd)



## Bleiben Sie aufmerksam!

Dieser umfassende Überblick über aktuelle Herangehensweisen an den Kulturtourismus muss trotz allem auf viele Details verzichten.

Wie nutze ich die neuen Kommunikations- und Informationsmedien richtig? Wie funktionieren Facebook, Instagram, Pinterest u.v.a. im Detail? Wie baue ich digitale Plattformen in meine Strategie ein? Welche Nutzungsbedingungen und vertraglichen Regelungen folgen daraus? Wie verändern sich Marketing- und Managementmethoden unter dem Einfluss der Digitalisierung? Welche Qualifikationen benötigen Mitarbeiter künftig? Welche innovativen Finanzierungsmöglichkeiten bieten sich mir durch Crowdfunding o. Ä.?

Diese und viele weitere Fragen werden uns und den Kulturtourismus in den kommenden Jahren weiter beschäftigen. Auf einige dieser Fragen bietet Tourismus NRW in anderen Leitfäden und Ressourcen, die teils frei auf der Website zur Verfügung stehen, bereits jetzt Antworten. Für alle noch offenen Fragen und auch die noch neu aufkommenden sind Sie und alle Akteure aufgerufen, wach, aufmerksam und vor allem anpassungsfähig zu bleiben.

### BILDNACHWEISE

Tourismus NRW e.V./Sebastian Haas/Plan B Creating Pictures, S. 1, 4-9, 12, 21, 31, 32, 34, 37, 38, 55, 57-63, 72, 73  
 Tourismus NRW e.V./Dominik Ketz, S. 12, 18, 19, 64, 65  
 Tourismus NRW e.V./Ralph Sondermann, S. 15, 66, 69  
 Münsterland e.V., S. 24  
 Teutoburger Wald Tourismus/M. Schoberer, S. 15, 28, 31, 40, 41, 70  
 www.ostfriesland.de, S. 32  
 Kunstmuseen Krefeld, S. 45  
 Internationale Bodensee Tourismus GmbH, S. 53  
 Tourismus NRW e.V./Jochen Schlutius, S. 71

### ENDNOTEN

- 1 u.a. ARD/ZDF-Medienkommission (2018): ARD/ZDF-Onlinestudie. Siehe [www.ard-zdf-onlinestudie.de/](http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/) (letzter Abruf: 15.08.2019).
- 2 [www.sinus-institut.de](http://www.sinus-institut.de)
- 3 [www.gik.media/best-4-planning/](http://www.gik.media/best-4-planning/)
- 4 [www.reiseanalyse.de/](http://www.reiseanalyse.de/)
- 5 Prof. Dr. Andrea Hausmann: Forschungsprojekt Migranten als kulturtouristische Zielgruppe – Ergebnisbericht. Ludwigsburg 2018.
- 6 [www.q-deutschland.de/](http://www.q-deutschland.de/)
- 7 [www.schema.org/](http://www.schema.org/)

### IMPRESSUM

#### Projekträger

Tourismus NRW e.V., Völklinger Str. 4, 40219 Düsseldorf  
 Tel.: +49 (0) 211 91 320-500, Fax: +49 (0) 211 91 320-555  
 info@nrw-tourismus.de, www.dein-nrw.de  
 Vertretungsberechtigter Vorstand: Olaf Offers  
 Geschäftsführung: Dr. Heike Döll-König  
 V. i. S. d. P. und Verantwortlicher gem. § 55 Abs. 2  
 Rundfunkstaatsvertrag: Markus Delcuve,  
 Völklinger Str. 4, 40219 Düsseldorf,  
 Amtsgericht: Düsseldorf, Vereinsregisternummer: VR 10493

#### Projektleitung

Jens Nieweg  
 Ina Venetis  
 Matthias Burzinski  
 Yannick Jaeckert

#### Verantwortlich für den Inhalt des Leitfadens

Matthias Burzinski  
 Dr. Katrin Hieke  
 Yannick Jaeckert  
 projekt2508 GmbH

#### Gestaltung

Simon Hoffmann  
 projekt2508 GmbH

#### Erstauflage

2019

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beiderlei Geschlecht.





